جامعة الجزائر

معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية

بحث لنيل شهادة الماجستير
في العلوم السياسية: فرع التنظيم السياسي والاداري

العلاقات الانسانية
في
المؤسسات الجزائرية

اعداد الطالب: بوعباش مراد

إشراف الدكتور: جيلالي اليابس

السنة الجامعية ٩١/٩٢



الاهـــــــــداء

الــــى أمــي و أبــي

الــــى اخـــوتـــي

الى العمــال المحــرومــين الذين يعــانــون من

تعاســة الحيــاة

الــى من يعمـل من أجـل هذا البلــد .. و الشعب..

الى كل هؤلاء....

أهدي هذا البحث

كلمة شكر و تقدير

أتقدم بالشكر الجزيل الى أستاذي المشرف على هذا البحث الدكتور جيلالي اليابس الذي ساعدني كثيرا في انجاز هذا البحث ....

كما أتقدم بالشكر الى مدراء المؤسسات و مسؤوليها الذين أمدونا بيد المساعدة، وسمحوا لنا باجراء البحوث الميدانية ....

كما أتقدم بالشكر الى العمال الذين لم يبخلوا علينا بما لديهم من معلومات ....

الى كل من ساهم في انجاز هذا البحث....

خطـــة المـــوضـــوع :

مقـــدمـــة عـــامـــة ....

مـدخل عـام : مفهـوم العلاقات الانسانية و أسسهـا 1

1 = تعريف العلاقات الانسانيـة : 2
2 = بيـن المدرسـة والتعـريف : 6
3 = أسس و دعائم العلاقات الانسانيـة : 7

ا) الأسس النفسية للعلاقات الانسانية : 7
ب) الادعائم الاجتماعية و الاقتصادية للعلاقات الانسانية ... 11
ج) الدعائم السياسية للعلاقات الانسانية : 14

الفصـــل الأول : نظـام الاتصال في العلاقات الانسانيةو المؤسسة الجزائرية (الاطار النظري) 16

مقدمـــة : 17
I = عملية الاتصال : مفهومها، وسائلها، و أشكالها : 19

1 = مفهـوم عملية الاتصال : 19
2 = تعـريف مصطلح الاتصـــال : 20
3 = الفرق بين الاعلام و الاتصـــال : 23
4 = أهميـة الاتصـال في المؤسســـة : 24

II = وسائل الايصـال في المؤسســة الحديثـة : 27

1 = الاجتمـاعات العـامـــة : 27
2 = البحـوث الميـدانيـــة : 27
3 = الاتصـالات الجمـاعيـة : 28
4 = الملصقـــات الحائطيـة : 28
5 = المقالات و النشرات و المعـارض : 29

III = أشكـــال عمليـــة الاتصـــال : 29

1 = الاتصـالات الصـــاعدة : 30
2 = الاتصـالات الهـابطة : 31
3 = الاتصـالات الأفقيـــة المتبـادلة : 31

IV = دور الاتصال في التكوين غير الرسمي في المؤسسة : 32
1 = تعريف التنظيم غيـر الرسمي : 32
2 = نشـأة التنظيـم غيـر الرسمي : 33
3 = التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الجزائرية : 36
4 = معـوقات الاتصـــال : 38

IV = نموذج الاتصال في المؤسسة الحديثة و المؤسسة الجزائرية : . 40

1 = الاتصال في المؤسسة الأمريكية : 40
2 = نظام الاتصالات في المؤسسة السويدية : 43
3 = نظام الاتصال في المؤسسة الجزائرية : 44
4 = مقارنة بين الأنظمة الثلاث : 47

الاطار التطبيقي : الخاص بنظام الاتصال في المؤسسة الجزائرية و ذلك بناء على بحث ميداني أجري بمؤسسات عمومية : .... 48 / 80
خلاصة و استنتاج حول الاتصال : 80

الفصل الثاني : الخدمات الاجتماعية العمالية و تأثيرها على المؤسسة الجزائرية (الاطار النظري) : 81
مقدمة : 82
I = الخدمة الاجتماعية : تعريفها ، طرقها ، مجالاتها و أهدافها : 84

1 = تعريف الخدمة الاجتماعية : 86
2 = الخدمة الاجتماعية العمالية : 87
3 = الفرق بين الخدمة الاجتماعية و الرعاية الاجتماعية : 90

II = مجالات الخدمة الاجتماعية : 91

1 = مجالات الخدمة السكنية : 92
2 = مجالات الخدمة الغذائية : 92
3 = مجالات الخدمة الصحية : 93
4 = مجالات خدمة النقل : 94
5 = مجالات ظروف العمل : 95
6 = مجال الخدمات الأسرية : 95
7 = مجال التعاونية الاستهلاكية : 95
8 = مجال الخدمات الثقافية : 96
9 = مجال الخدمات الترفيهية و الترويحية : 97

III = طرق أداء الخدمة الاجتماعية : 98
1 = منهج خدمة الفرد : 99
2 = منهج خدمة الجماعة : 110
3 = منهج خدمة المجتمع : 101

IV = أهداف الخدمة الاجتماعية العمالية : 102
1 = الهدف الاقتصادي : 104
2 = الهدف الاجتماعي : 105
3 = الهدف الانساني : 105

4= الهدف النفسي : 106
5 = الهدف التقني : 107

V = أثر الخدمات الاجتماعية العمالية : 107
1 = الخدمات المادية : 108
2 = الخدمات المعنوية : 109

VI = الخدمات الاجتماعية العمالية في النظامين الاشتراكي و الرأسمالي . 110
1 = الخدمات الاجتماعية العمالية في النظام الرأسمالي : 111
2 = الخدمات الاجتماعية العمالية في النظام الاشتراكي : 115
3 = مقارنة بين النظامين الرأسمالي و الاشتراكي : 119
4 = الخدمات الاجتماعية العمالية في الجزائر : 120

الاطار التطبيقي : الخاص بالخدمات الاجتماعية
العمالية في المؤسسة الجزائرية : .... 166 /125

خلاصة و استنتاج حول الخدمات الاجتماعية العمالية ... 161

الفصل الثالث : الحوافز ودوافع العمل ، و الحاجيات
و الرضا الوظيفي (الاطار النظري) 168

مقدمة : 169

I = مفهوم الدفع و الحاجة و الرضا الوظيفي : 170
1 = السلوك الانساني داخل المنظمة : 171
2 = مفهوم الدفع و الحاجة : 172
3 = أهمية الدوافع و الحاجات في المؤسسة : 175
4 = علاقة الدافع بالرضا الوظيفي : 177
5 = الحاجات و الدوافع و الرضاء الوظيفي : 178

II = نظريات الحاجة و الدوافع و الرضا الوظيفي : 182
1 = نظرية حفز الموارد البشرية : 182
2 = هرم الحاجيات عند أبرهام مازلو : 184
3 = نظرية العاملين عند هرزبرغ : 186
4 = نظرية (X) ، و نظرية (Y) . 188
5 = نظرية بورتر لولير في الدوافع و الأداء و الرضاء الوظيفي : 191

III = الحوافز و أهميتها في المؤسسة : 194
1 = الحوافز : معناها و أهميتها : 194
2 = أنواع الحوافز : 196
3 = وسائل و أساليب الحوافز : 204

IV = نمـــاذج عن الحوافــز و الدوافع و الرغــاء الوظيفي : . . . 210
1 = التجـربة المصـرية : 210
2 = تجـــربـــة تايلـور : 214
3 = نظام الحوافز في القانون الجزائري : 216
الاطـــار التطبيقـي : الخاص بالحوافز و الحاجات و
الرغـاء الوظيفـي في المؤسسة الجزائرية . . . . 219 / 285
خلاصـــة و استنتـــاج : 286

الفصــــل الرابـــع : القيـــادة و السلطـــة في ظل العلاقات
الانسـانيـة (الاطار النظري) 288

مقدمـــة : 288
I = القيادة و السلطة : تعريفها ، صفاتها ، أسسها : 290
1 = تعـــريف القيـــادة : 290
2 = تعـــريف السلطـــة : 292
3 = العلاقة بين القيادة و السلطـــة : 293
4 = صفـــات القـــائد : 295
5 = أنـــواع القيـــادة : 297

II = نظـرية التوجيـه في ظل القيادة : 304
1 = مفهـــوم التوجيـه : 304
2 = القيـادة و نمـاذج التوجيـه : 305
3 = التوجيـه في ظل المؤسسة الجزائرية : 309

III = القيـادة وطرق الاشـــراف : 313
1 = المديـر كطرف للقيـادة : 314
2 = نطـاق الاشـراف و نظرية التفويـــض : 315
3 = دور المدير في نجـاح المشروع : 320
IV = القيـادة و نظـام اتخـاذ القرار : 322
1 = مفهـــوم عملية صنع القرار : 322
2 = علاقـــة القرار بالقيـــادة : 325
3 = الأسلـــوب الأمثل لاتخاذ القرار : 327

4 = أسلوب القرار المتبع في الجزائر: 323

الاطار التطبيقي : الخاص بالقيادة و السلطة
في المؤسسة الجزائرية: 355/329

خلاصة و استنتاج : 355

خاتمة عامة: 357

قائمة المراجع: 371

الملاحق: 376

ففهرس الاشكـــال و الجـــداول

1 = فهـــرس الاشكـــال :

الشكل رقم (1) : يبيـن هـرم الحـاجيـات لمـازلو .... ص : 10
الشكل رقم(2) : يبين عملية الاتصـال داخل المؤسسة من القاعدة الى . ... ص: 26
الشكل رقم (3) : يبين عملية الاتصال داخل المؤسسة من القمـة الى القـاعدة................. ص: 26
الشكل رقم (4) : يبين الاقسام الثلاثة للادارة .... ص: 29
الشكل رقم (5) : يبين تكوين الجماعات غير الرسمية داخل المؤسسة.. ص : 35
الشكل رقم (6) : يبين عوامل الرضا (الدافعة للعمل) .... ص: 108
الشكل رقم (7) : يبين تغير سلوك الفرد داخل المنظمة .... ص: 175
الشكل رقم (8) : يبين مراحل تغير السلوك البشري حتى الرضا ...... ص: 176
الشكل رقم (9) : يبين العلاقة الموجودة بين اهداف المؤسســة و حاجات الافـــراد .... ص: 178
الشكل رقم (10) : المقاييس المحركـة للسلوك البشري .... ص: 179
الشكل رقم (11) : العلاقة النفسية بين ما هو كائن و ما يجب ان يكون . ص: 180
الشكل رقم (12) : يبين دور الحاجيات في التأثير على السلوك البشري .ص: 181
الشكل رقم (13) : يبين العوامل الموصلة للرضاء الوظيفي .... ص: 182
الشكل رقم (14) : يبين هرم الحاجيات عند مازلو............. ص: 184
الشكل رقم (15) : يبين عوامل الرضا عند هرزبرغ .... ص: 186
الشكل رقم (16) : يبين عوامل عدم الرضا عند هرزبرغ............ ص: 187
الشكل رقم (17) : يبين عوامل الرضا و عدم الرضا عند هرزبرغ........ ص: 188
الشكل رقم (18) : يبين علاقة الاداء بالرضا الوظيفي .... ص: 193
الشكل رقم (19) : يبين حوافز الانتاج في الصناعة .... ص: 203
الشكل رقم (20) : يبين بدائل السلوك المتاحة للعامل و المسؤول .. ص: 203
الشكل رقم (21) : يبين فكرة تايلور في الادارة العلمية.......... ص: 215
الشكل رقم (22) : يبين مدى سعة او ضيق السلطة............. ص: 295
الشكل رقم (23) : يبين لنا الاسلوب الديمقراطي لدى القيادة ...... ص: 302
الشكل رقم (24) : يبين العلاقة الموجودة بين مؤسسة عامة و الوصاية .. ص: 311

=_=_=_=_=_=

2 = فهـرس الجـــداول :

الجدول رقم (1) : يبين المؤسسات التي اجري بها البحث، و النسبة المئوية للعمال و الاطارات.................... ص: 49
الجدول رقم (2) : يبين سن فئات العمال افراد العينة .... ص : 51
الجدول رقم (3) : يبين الحالة المدنية لافراد العينة........... ص : 53

الجدول رقم (4) : يبين عدد الأولاد لدى أفراد العينة.........ص: 53
الجدول رقم(5) : يبين المستوى التعليمي لدى أفراد العينة.......ص: 54
" (6) : يبين الأقدمية المهنية لأفراد العينة ....ص: 55
"(7) : يبين المسؤولية المهنية لأفراد العينة.........ص: 56
الجدول رقم(8) : يبين وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسات.....ص: 56
الجدول رقم(9) : يبين الوسيلة التي يراها العمال أكثر واقعية
و ملائمة للاتصال ....ص: 57
الجدول رقم (10) : يبين الوسيلة التي يراها العمال أكثر
واقعية حسب المستوى التعليمي.........ص: 58
الجدول رقم(11) : يبين الأسباب التي جعلت العمال يحبذون الاجتماعات.ص: 59
" "(12) : يبين مدى علم العمال بما يجري في المؤسسة......ص: 60
" "(13) : يبين مدى علم العمال بما يجري في المؤسسة حسب
المستوى التعليمي لأفراد العينة..........ص: 61
" "(14) : يبين مدى علم العمال بما يجري في المؤسسة حسب
الأقدمية المهنية..............ص: 62
" "(15) : يبين الوسيلة التي يتم بموجبها اخبار العمال ....ص: 63
" "(16) : يبين مدى وجود نظام الاقتراحات في المؤسسة....ص: 64
" "(17) : يبين الوسيلة التي يستعملها العمال عند رغبتهم
مقابلة أحد المسؤولين ....ص: 65
" "(18) : يبين الوسيلة التي يستعملها العمال عند رغبتهم
مقابلة أحد المسؤولين حسب المسؤولية المهنية....ص: 66
" "(19) : يبين الوسيلة التي يستعملها العمال عند رغبتهم
مقابلة أحد المسؤولين حسب الأقدمية المهنية.....ص: 67
الجدول رقم(20) : يبين وسيلة الاجابة..............ص: 69
" "(21) : يبين الوسيلة التي يتم بموجبها استدعاء العامل
حسب متغير الأقدمية ....ص: 70
" "(22) : يبين الوسيلة التي يتم بموجبها استدعاء العامل
حسب متغير المسؤولية..............ص: 71
" "(23) : يبين مدى وجود صداقة بين مجموع العاملين ....ص: 72
" "(24) : يبين مدى وجود مساعدة بين العمال داخل و
خارج المؤسسة..............ص: 72
" "(25) : يبين مدى وجود علاقات سليمة بين العمال ....ص: 73
" "(26) : يبين مدى وجود اتصال فعال بين مجموع العمال ..ص: 74
" "(27) : يبين الأماكن التي يتم فيها الاتصال بين العمال ..ص: 74
" "(28) : يبين مدى رضا العمال عن الاستقبالات على مستوى
الادارة.................ص: 75

الجدول رقم (29): يبين مدى رضا العمال عن الاستقبالات على مستوى
الادارة حسب المسؤولية المهنية .... ص: 76
" (30): يبين مدى رضا العمال عن الاستقبالات على مستوى
الادارة حسب الأقدمية المهنية .... ص: 77
" (31): يبين مدى تشجيع المديرين لعمالهم على الاتصال
بهم .... ص: 78
" (32): يبين مدى تشجيع المديرين لعمالهم على الاتصال
بهم حسب الأقدمية المهنية .... ص: 79
" (33): يبين مدى تشجيع المديرين لعمالهم على الاتصال
بهم حسب المسؤولية المهنية .... ص: 79
" (34): يبين أجرة العمال الشهرية .... ص: 126
" (35): يبين مدى كفاية الأجرة لأفراد العينة .... ص: 127
" (36): يبين مدى كفاية الأجرة حسب الحالة العائلية ... ص: 128
" (37): يبين مدى كفاية الأجرة حسب عدد الأولاد ...... ص: 128
" (38): يبين مدى وجود زيادة في الأجر .... ص: 129
" (39): يبين مدى كفاية هذه الزيادة في حالة وجودها .. ص: 130
" (40): يبين مدى توزيع الأرباح في نهاية السنة .... ص: 130
" (41): يبين مدى علاقة الزيادة في الأجر بجهد العمال . ص: 131
" (42): يبين مدى قرب أو بعد مكان اقامة العمال ...... ص: 132
" (43): يبين ملكية السكن لدى أفراد العينة .... ص: 132
" (44): يبين عدد الغرف التي يمتلكها العمال .... ص: 143
" (45): يبين مدى كفاية الغرف ارتباطا بالحالة العائلية .. ص: 135
" (46): يبين مدى احتواء المسكن على المرافق الضرورية .. ص: 136
" (47): يبين مدى احتواء المسكن على الوسائل الضرورية . ص: 137
" (48): يبين مدى رضا العمال عن مساكنهم ...... ص: 137
" (49): يبين مدى رضا العمال عن مساكنهم حسب الحالة
العائلية .... ص: 138
" (50): يبين مدى رضا العمال عن مساكنهم حسب عدد
الأولاد .... ص: 138
" (51): يبين سبب عدم رضا العمال عن مساكنهم...... ص: 139
" (52): يبين الى أي مدى يعاني العمال من مشكل السكن ص: 140
" (53): يبين الى أي مدى يعاني العمال من مشكل السكن
حسب الحالة العائلية .... ص: 141
" (54): يبين عدد العمال الذين يملكون وسائل نقل خاصة ص: 142
" (55): يبين الوسائل التي يستعملها العمال للذهاب
الى العمل .... ص: 142

الجدول رقم (56) : يبين الوقت الذي يضيعه العامل عند الذهاب الى مقر عمله ....ص: 143
" " (57) : يبين مدى تسبب وسائل النقل في الغيابات و التأخير عن العمل ....ص : 144
" " (58) : يبين مدى وجود صعوبات للوصول الى العمل بـ بالوسائل الخاصة ....ص: 145
" " (59) : يبين مدى تعب العمال بالعمل الذي يقومون به ..ص: 146
" " (60) : يبين مدى تعب العمال بالعمل الذي يقومون به حسب سنهم ....ص: 147
" " (61) : يبين مدى تمتع العمال بصحة جيدة..........ص: 148
" " (62) : يبين الجهة التي يعالج فيها العمال.......ص: 148
" " (63) : يبين وجود أو عدم وجود طبيب تابع للمؤسسة.....ص: 149
الجدول رقم (64) : يبين مدى علاج أو عدم علاج العمال في مؤسساتهم لوحدهم أو مع أفراد عائلاتهم.............ص: 149
" " (65) : يبين مدى علاج أو عدم علاج العمال في مؤسساتهم حسب الحالة العائلية..............ص: 150
" " (66) : يبين مدى استفادة العمال من الأدوية مجانا .....ص: 150
" " (67) : يبين مدى وجود فحص طبي للعمال ....ص: 151
" " (68) : يبين مدى كفاية الخدمة الصحية المقدمة للعمال ..ص : 152
" " (69) : يبين مدى كفاية الخدمة الصحية حسب الحالة العائلية...............ص : 152
" " (70) : يبين وجود أو عدم وجود مطعم في المؤسسات التي أجري بها البحث................ص : 153
" " (71) : يبين مدى جودة الاكل الذي يستفيد منه للعمال .ص: 153
" " (72) : يبين مدى مساعدة الاكل الذي يستفيد منه العمال على استرجاع قواهم...............ص: 154
" " (73) : يبين مدى تلقي العمال دروسا في محو الأمية... ص: 156
" " (74) : يبين مدى تلقي العمال دروسا في محو الأمية حسب المستوى التعليمي ....ص : 157
" " (75) : يبين مدى وجود دروسا لرفع مستوى العمال .... ص : 158
" " (76) : يبين مدى وجود نشاطات في المؤسسات التي أجري بها البحث ....ص : 158
" " (77) : يبين مدى مشاركة أفراد العينة في النشاطات في حالة وجودها ....ص : 159
" " (78) : يبين نوع النشاطات الموجودة في المؤسسات...ص : 160
" " (79) : يبين مدى رفع هذه الخدمات من معنويات العمال ص : 160
" " (80) : يبين النقص الذي لاحظه العمال في النشاطات..ص: 161
" " (81) : يبين مدى كفاية هذه النشاطات ورضا العمال عنها ص: 161

الجدول رقم (82): يبين مدى مساهمة النشاطات في دفع العمال الى العمل أكثر ....ص: 162
" " (83): يبين مدى مساهمة هذه الخدمات في القضاء على بعض المشاكل ....ص: 162
" " (84): يبين أهم دافع (شيء) يدفع العمال للعمل أكثر حسب أفراد العينة ....ص: 163
" " (85): يبين أهم شيء يدفع العمال للعمل أكثر حسب سن أفراد العينة..................ص: 164
" " (86): يبين أهم شيء يدفع العمال للعمل أكثر حسب الحالة العائلية..................ص: 165
" " (87): يبين مدى بذل العمال للمجهود في حالة توفر ما يحتاجونه ....ص: 166
" " (88): يبين مدى رضا العمال عن محتوى الوظيفة التي يقومون بها، و بالتالي الانجاز الذي يؤدونه .....ص: 220
" " (89): يبين مدى رضا العمال عن الانجاز الذي يقومون به حسب المسؤولية المهنية..................ص: 221
" " (90): يبين مدى رضا العمال عن الانجاز الذي يقومون به حسب متغير السن ....ص: 221
" " (91): يبين مدى رضا العمال عن التقدير و الاحترام الذي يكنه المسؤولون لهم ....ص: 222
" " (92): يبين مدى رضا العمال عن التقدير و الاحترام الذي يكنه المسؤولون لهم حسب المسؤولية المهنية....ص: 223
" " (93): يبين مدى رضا العمال عن التقدير و الاحترام الذي يكنه المسؤولون لهم حسب السن ....ص: 223
" " (94): يبين مدى رضا العمال عن العمل الذي يقومون به .ص: 224
" " (95): يبين مدى رضا العمال عن العمل الذي يقومون به حسب المسؤولية المهنية..............ص: 224
" " (96): يبين مدى رضا العمال عن العمل الذي يقومون به حسب متغير السن ....ص: 225
" " (97): يبين مدى رضا العمال عن مسؤوليات الوظيفة التي يقومون بها ....ص: 226
" " (98): يبين مدى رضا العمال عم مسؤوليات الوظيفة التي يقومون بها حسب المسؤولية المهنية.........ص: 226
" " (99): يبين مدى رضا العمال عن مسؤوليات الوظيفة التي يقومون بها حسب متغير السن ....ص: 227
" " (100): يبين مدى رضا العمال عن الترقي و التقدم الوظيفي في مؤسساتهم..................ص: 228

الجدول رقم (101): يبين مدى رضا العمال عن الترقي و التقدم الوظيفي حسب المسؤولية المهنية .... ص: 228
" " (102): يبين مدى رضا العمال عن الترقي و التقدم الوظيفي حسب متغير السن .... ص: 229
" " (103): يبين مدى رضا العمال عن أنظمة و اجراءات المؤسسة .... ص: 230
" " (104): يبين مدى رضا العمال عن أنظمة و اجراءات المؤسسة حسب المسؤولية المهنية .... ص: 230
" " (105): يبين مدى رضا العمال عن أنظمة و اجراءات المؤسسة حسب السن .... ص: 231
" " (106): يبين مدى رضا العمال عن طرق الاشراف المتبعة في المؤسسات.............. ص: 232
" " (107): يبين مدى رضا العمال عن طرق الاشراف المتبعة في المؤسسات حسب المسؤولية المهنية........ ص: 232
" " (108): يبين مدى رضا العمال عن طرق الاشراف المتبعة في المؤسسات حسب السن .... ص: 233
" " (109): يبين مدى رضا العمال عن ظروف العمل المحيطة بالعمل .... ص: 234
" " (110): يبين مدى رضا العمال عن ظروف العمل المحيطة بالعمل حسب المسؤولية المهنية........... ص: 235
" " (111): يبين مدى رضا العمال عن ظروف العمل المحيطة بالعمل حسب السن .... ص: 235
" " (112): يبين مدى رضا العمال عن الراتب الذي يتحصلون عليه .... ص: 236
" " (113): يبين مدى رضا العمال عن الراتب الذي يتحصلون عليه حسب المسؤولية المهنية.......... ص: 237
" " (114): يبين مدى رضا العمال عن الراتب الذي يتحصلون عليه حسب متغير السن .... ص: 237
" " (115): يبين مدى رضا العمال وضمانهم لعملهم........ ص: 238
" " (116): يبين مدى رضا العمال و ضمانهم لعملهم حسب متغير المسؤولية............... ص: 239
" " (117): يبين مدى رضا العمال وضمانهم لعملهم حسب متغير السن .... ص: 239
" " (118): يبين مدى رضا العمال على علاقاتهم ببعضهم... ص: 240
" " (119): يبين مدى رضا العمال على علاقاتهم ببعضهم حسب المسؤولية المهنية............ ص: 240
" " (120): يبين مدى رضا العمال على علاقاتهم ببعضهم حسب متغير السن .... ص: 241

الجدول رقم (121) : يبين مدى رضا العمال عن حريتهم و مسؤولياتهم
من قبل مسؤوليهم . . . . ص :241

" (122) : يبين مدى رضا العمال عن حريتهم و مسؤولياتهم
من قبل مسؤوليهم حسب المسؤولية المهنية . . . . ص 243

" (123) : يبين مدى رضا العمال عن حريتهم و مسؤولياتهم
من قبل مسؤوليهم حسب السن . . . . ص : 243

" (124) : يبين مدى رضا العمال عن اتخاذ القرار . . . . .ص : 244

" (125) : يبين مدى رضا العمال عن اتخاذ القرار حسب
المسؤولية المهنية . . . . ص : 245

" (126) : يبين مدى رضا العمال عن اتخاذ القرار حسب
متغير السن . . . . ص : 245

" (127) : يبين مدى رضا العمال على حرية الرأي المتاحة
في الوظيفة . . . . ص : 246

" (128) : يبين مدى رضا العمال على حرية الرأي المتاحة
في الوظيفة حسب المسؤولية المهنية . . . . ص : 247

" (129) : يبين مدى رضا العمال على حرية الرأي المتاحة
في الوظيفة حسب متغير السن . . . . ص : 247

" (130) : يبين مدى رضا العمال من كون المسؤولين يقدرون
جهودهم . . . . ص : 248

" (131) : يبين مدى رضا العمال من كون المسؤولين يقدرون
جهودهم حسب المسؤولية المهنية . . . . ص : 249

" (132) : يبين مدى رضا العمال من كون المسؤولين يقدرون
جهودهم حسب متغير السن . . . . ص : 250

" (133) : يبين مدى رضا العمال عن اعتراف الزملاء بالجهد
الذي يبذلونه . . . . ص : 250

" (134) : يبين مدى رضا العمال عن اعتراف الزملاء بالجهد
الذي يبذلونه حسب المسؤولية المهنية . . . . .ص : 251

" (135) : يبين مدى رضا العمال عن اعتراف الزملاء بالجهد
الذي يبذلونه حسب متغير السن . . . . .ص: 251

" (136) : يبين مدى رضا العمال عن المكافأة التي يتلقونها
مقابل الجهد و الأداء الجيد . . . . ص: 252

" (137) : يبين مدى رضا العمال عن المكافأة التي يتلقونها
مقابل الجهد . . . حسب المسؤولية المهنية . . . . .ص : 253

" (138) : يبين مدى رضا العمال عن المكافأة التي يتلقونها
مقابل الجهد . . . حسب السن . . . . ص : 253

" (139) : يبين مدى رضا العمال عن التقدير الذي يتحصلون
عليه من رؤسائهم . . . . .ص : 2544

الجدول رقم (140): يبين مدى رضا العمال عن التقدير الذي يتحصلون عليه من رؤسائهم حسب المسؤولية .... ص: 255
" (141): يبين مدى رضا العمال عن التقدير الذي يتحصلون عليه من رؤسائهم حسب السن .... ص: 256
" (142): يبين مدى رضا العمال عن الأسلوب الذي يتبعه الرئيس في حل مشكلات العمل .... ص: 257
" (143): يبين مدى رضا العمال عن الأسلوب الذي يتبعه الرئيس في حل مشكلات العمل حسب المسؤولية ... ص: 258
" (144): يبين مدى رضا العمال عن الأسلوب الذي يتبعه الرئيس في حل مشكلات العمل حسب السن .... ص: 258
" (145): يبين مدى رضا العمال عن الصلاحيات المعطاة لهم بالعمل .... ص: 259
" (146): يبين مدى رضا العمال عن الصلاحيات المعطاة لهم بالعمل حسب المسؤولية المهنية .... ص: 260
" (147): يبين مدى رضا العمال أفراد العينة عن الصلاحيات المعطاة لهم بالعمل حسب السن ....ص: 260
" (148): يبين مدى رضا العمال على أسلوب معاونة الرئيس لهم في مواقف العمل .... ص: 261
" (149): يبين مدى رضا العمال على أسلوب معاونة الرئيس لهم في مواقف العمل حسب المسؤولية .... ص: 262
" (150): يبين مدى رضا العمال على أسلوب معاونة الرئيس لهم في مواقف العمل حسب متغير السن .... ص: 262
" (151): يبين مدى رضا العمال على أسلوب تكوين الرئيس لهم................. ص: 263
" (152): يبين مدى رضا العمال على أسلوب تكوين الرئيس لهم حسب المسؤولية المهنية ....ص: 264
" (153): يبين مدى رضا العمال على تكوين الرئيس لهم حسب متغير السن ....ص: 264
" (154): يبين مدى رضا العمال عن الراتب المتحصل عليه .. ص: 266
" (155): يبين مدى رضا العمال عن الراتب المتحصل عليه حسب المسؤولية المهنية .... ص: 266
" (156): يبين تناسب راتب العمال مع كمية العمل .... ص: 267
" (157): يبين تناسب راتب العمال مع كمية العمل حسب المسؤولية المهنية .... ص: 267
" (158): يبين تناسب راتب العمال مع كمية العمل حسب متغير السن .... ص: 268
" (159): يبين مدى رضا العمال عن سلعات العمل .... ص: 268
" (160): يبين مدى رضا العمال عن ساعات العمل .. حسب المسؤولية المهنية .... ص: 269

الجدول رقم (161): يبين ترتيب الحوافز حسب أهميتها بالنسبة للعمال :ص : 271
" " (162): يبين ترتيب الحوافز حسب أهميتها بالنسبة
للعمال حسب الحالة العائلية .... ص :274
" " (163): يبين ترتيب الحوافز حسب أهميتها بالنسبة
للعمال حسب المستوى التعليمي .... ص :276
" " (164): يبين ترتيب الحوافز حسب أهميتها بالنسبة
للعمال حسب المسؤولية المهنية .... ص :278
" " (165): يبين ترتيب الحوافز حسب أهميتها بالنسبة للعمال
حسب الاقدمية المهنية .... ص :279
" " (166): يبين الحوافز التي يراها العمال أكثر اجتذابا
ودافعية لتغيير العمل .... ص :281
" " (167): يبين الحوافز التي يراها العمال أكثر اجتذابا
ودافعية لتغيير العمل حسب الحالة العائلية .... ص :282
" " (168): يبين الحوافز التي يراها العمال أكثر اجتذابا
ودافعية لتغيير العمل حسب المستوى التعليمي ... ص :283
" " (169): يبين الحوافز التي يراها العمال أكثر اجتذابا
ودافعية لتغيير العمل حسب المسؤولية .... ص :284
" " (170): يبين الحوافز التي يراها العمال أكثر اجتذابا
ودافعية لتغيير العمل حسب الاقدمية ص:285
" " (171): يبين المؤسسات التي أجري بها البحث ونسبة
الاطارات الموجودة بها ص:330
" " (172): يبين فئات العمر لأفراد العينةمن الاطارات.... ص: 331
" " (173): يبين الحالة العائلية لأفراد العينة ص:331
" " (174): يبين المستوى التعليمي والمهني للاطارات...... ص: 332
" " (175): يبين الاقدمية المهنية لأفراد العينة ص:333
" " (176): يبين المسؤولية المهنية لأفراد العينة...... ص: 334
" " (177): يبين الاطار التسييري الذي تحبذه الاطارات..... ص: 335
" " (178): يبين الاطار التسييري الذي تحبذه الاطارات حسب
المستوى التعليمي ص:335
" " (179): يبين الاطار التسييري الذي تحبذه الاطارات حسب
المسؤولية المهنية ص:336
" " (180): يبين الأسباب التي أدت بالاطارات الى اختيار
أسلوب التسيير ص:337
" " (181): يبينها الوسيلة التي يستعملها الاطار للاتصال بعماله ص:338
" " (182): يبين الوسيلة التي يستعملها الاطار للاتصال بعماله
حسب المستوى التعليمي ص:339
" " (183): يبين الوسيلة التي يستعملها الاطار للاتصال بعماله
حسب المسؤولية المهنية ص:340

الجدول رقم (134): يبين مدى اخبار الاطارات لعمالهم بما يجري في المؤسسة .... ص: 341

" " (135): يبين مدى اخبار الاطارات لعمالهم بما يجري في المؤسسة حسب المسؤولية المهنية .... ص: 341

" " (136): يبين مدى أخذ الاطارات بعين الاعتبار اقتراحات العمال .... ص: 342

" " (187): يبين مدى أخذ الاطارات بعين الاعتبار اقتراحات العمال حسب المسؤولية .... ص: 343

" " (138): يبين رأي الاطارات في الزيادة من أجور العمال لتحسين الانتاجية .... ص: 344

" " (189): يبين رأي الاطارات في الزيادة من أجور العمال لتحسين الانتاجية حسب المسؤولية .... ص: 345

" " (190): يبين مدى قيام الاطارات بتوجيه العمال .... ص: 345

" " (191): يبين مدى قيام الاطارات بتوجيه العمال حسب المسؤولية .... ص: 346

" " (192): يبين مدى قيام الاطارات بتوجيه العمال حسب الأقدمية .... ص: 347

" " (193): يبين مدى مساعدة الاطارات العمال على حل بعض المشاكل .... ص: 346

" " (194): يبين مدى مجازاة الاطارات للعمال في حالة تحقيق مردودية أحسن .... ص: 347

" " (195): يبين مدى مجازاة الاطارات للعمال في حالة تحقيق مردودية أحسن حسب المسؤولية .... ص: 348

" " (196): يبين أسلوب القرار الذي يتخذه الاطارات ...... ص: 348

" " (197): يبين أسلوب القرار الذي يتخذه الاطارات حسب المسؤولية المهنية .... ص: 349

" " (198): يبين أسلوب القرار الذي يتخذه الاطارات حسب الأقدمية المهنية .... ص: 350

" " (199): يبين أسلوب القرار الذي يتخذه الاطارات حسب المستوى التعليمي .... ص: 350

" " (200): يبين أسلوب القرار الذي يحبذه الاطارات ...... ص: 351

" " (201): يبين أسلوب القرار الذي يحبذه الاطارات حسب المسؤولية المهنية .... ص: 352

" " (202): يبين مدى محاولة الاطارات خلق جو مناسب لعمالهم من أجل عمل أحسن .... ص: 352

" " (203): يبين مدى اعطاء الاطارات صلاحيات لعمالهم ... ص: 353

" " (204): يبين مدى اعطاء الاطارات صلاحيات لعمالهم حسب المسؤولية المهنية .... ص: 353

" " (205): يبين مدى جعل للاطارات ثقتهم في عمالهم .... ص: 354

" " (206): يبين مدى جعل الاطارات ثقتهم في عمالهم حسب المسؤولية المهنية .... ص: 355

مقدمة عامة
×=×=×=×=×=×=×=×=×=×

تبنى علاقات البشر على نوع من التكافل و التكامل الاجتماعي ، والهدف منه هو تكوين روابط تؤدي الى الابتعاد عن الصراع و التناحر.
والاهتمام في هذا النطاق بالفرد و الأسرة و المجتمع يهدف الى خلق تركيبة اجتماعية معينة على أوسع نطاق. أما اذا اخذنا بعين الاعتبار النطاق الضيق و هي المؤسسة كوحدة سسيو اقتصادية فالملاحظة نفسها ، اي أن الابتعاد عن التكامل العمالي بين مجموع العاملين و مجموع المدراء و التقنيين يؤدي لا محالة الى انهيار المؤسسة، و بالتالي تعود سلبا على المجتمع بأكمله " كون الهدف من العملية الاقتصادية أساسا اشباع حاجات المجتمع .

و مع بروز حدة الصناعة، وبروز الدافع التكنولوجي في الدول الصناعية زاد هذا من تفاقم الوضع الاجتماعي ، و بات العمال يتخبطون في مشاكل عدة ، مما استدعى من أصحاب المؤسسات و الباحثين البحث عن حلول لهذه الوضعية المزرية . فبات من الضروري أن عناصر الانتاج لا تعتمد فقط على العنصر الآلي و التقني المتطور ، بل أصبح العنصر الانساني أهم العناصر ، و أكبر يؤثر في عملية الانتاج ، و أصبح ضروريا توفير كل الشروط اللازمة في محيط العمل و خارجه ، و بالتالي أصبح النظر الى العلاقات الانسانية من الأهمية بمكان لا يمكن الاستغناء عنها الا و ذهبنا بالمؤسسة الى الغرب .

لهذا فالعمل الأساسي يتمثل في وجود علاقات و تضامن و اخوة بين مجموعة العاملين ، ووجود دوافع مادية و معنوية كالمشاركة العمالية — و ما الى ذلك داخل المؤسسة ، و هذا ما سميناه بالعلاقات الانسانية و التي تعرف " بأنها مجموعة الروابط المختلفة التي تتأتى في مجال العمل حيث يجتمع الأفراد و الجماعات في صعيد واحد "

و ينحصر هذا الصعيد في المؤسسة الاقتصادية حيث يتكون شعور موحد لدى العمال . و قد يكون هذا الشعور تلقائي — ناشيء عن علاقات العمل أو الشعور بالمسؤلية أو حب العمل — و نعني بها أنه يتألف وفقا لشخصية العامل و تكوينه و بيئته ، و قد يتألف هذا الشعور من دوافع نفسية أو مادية .

و لا يعني الشعور الموحد دائما خدمة المؤسسة، فقد يتكون هذا الشعور لدى العمال نتاج صراع داخل المؤسسة و يؤدي الى تكوين بما يسمى بالجماعات غير الرسمية .

وليست هذه الفكرة الدافع الوحيد الذي أدى بنا الى اختيار هذا الموضوع،فأهميته الأساسية تكمن في :

1 = عناء المؤسسة الجزائرية من ضعف في الانتاج رغم المراحل و التجارب التي مرت بها ، ورغم اد خال أحسن الوسائل التقنية فلا يزال الضعف الميزة الأساسية لها . فاعطاء الأهمية للجانب الانساني الاجتماعي قد يكون الحل الأنجع لها ، و بالتالي الخروج من دائرة التخلف الذي تعاني منه .

2 = كونه يبحث في مواضيع عديدة تدخل ضمن نطاق مدرسة عالمية و نحاول من خلالها تبيان الخلل الموجود في المؤسسة الجزائرية انطلاقا من المفاهيم التي جاءت بها هذه المدرسة .

3 = كون موضوع مثل هذا لم يناقش من قبل في الجزائر ، و أن المواضيع الخاصة بالعمال و علاقات العمل ـ العلاقات الانسانية ـ لم يتوسع في بحثها في الجامعة الجزائرية .

4 = كون البحث العلمي في الجزائر و خاصة الدراسات السسيو سياسية ضعيف جدا ، و ذلك على حد قول "نور الدين سعدي" :

" ان البحث العلمي في الجزائر على جميع الأصعدة يحتاج الى البحث في المؤسسة و التي تعتبر الركيزة الأساسية في بحوث العلوم الاجتماعية اليوم "

و السؤال الذي يطرح على بساط البحث هو : ما هي حدود العلاقات الانسانية على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟ و هل يمكن القول بأن المؤسسة القتصادية الجزائرية تقوم باحترام العمال ،و هي في خدمتهم و خدمة المجتمع ككل ؟ و ما هي المبادئ المطبقة في المؤسسة الجزائرية ؟

و سوف نركز في بحثنا على ثلاث فرضيات :

1 = أن نطاق العلاقات الانسانية بما تحتويه من مبادئ غير محترمة في المؤسسة الجزائرية لأن هذه الأخيرة تعتمد على القوانين الفوقية الصادرة من الوصاية أكثر من الدراسة النقدية المبنية على أسس موضوعية .

2 = ضعف الانتاج يعود أساسا الى العامل، و هذا الأخير منسلخ عن مؤسسته لكونها لا توفر له كل ما يحتاجه .

3 = إن المسؤلين (الاطارات) متيقنين بأن الخروج من الأزمة يعتمد أكثر على إعطائهم الصلاحيات المنوطة بهم، كل حسب منصبه و مرتبه .

و مهما يكن فإننا قمنا في دراستنا هذه بالتطرق الى الاطار النظري و الهدف منه تكوين أرضية نظرية نبني عليها تحليلنا

ودراستنا الميدانية واستنتاجاتنا المستمدة من واقع المؤسسة الجزائرية .

لهذا اعتمدنا في هذه الدراسة على عدة مناهج متكاملة، ذلك أن المواضيع تختلف رغم وجود فكرة واحدة . وأهم المناهج التي اعتمدناها هي :

منهج تحليل المضمون، والهدف منه الارشاد الى الدراسة السوسيو اقتصادية ، وكذلك ربط الدراسة النظرية التي نتعرض لها بالدراسة التطبيقية .

كما إعتمدنا على المنهج المسحي إذ هو " عبارة عن عملية لجميع القضايا الحيوية ، إذ بفضله يمكن الوقوف على الظروف المحيطة بالموضوع الذي نرغب في دراسته ، والتعرف على الجوانب التي هي في حاجة الى تغيير وتقييم شامل " .

كما اعتمدنا على المنهج التجريبي ، ويعتبر هذا المنهج في مثل هذه الدراسة من أهم المناهج ، إذ بفضله سوف نقوم بإثبات أو نفي الفرضيات التي انطلقنا منها ، ذلك أن الدراسة التجريبية تكون أقرب للحقيقة وأكثر اثباتا للموضوعية والعلمية .

وانطلاقا من هذا المنهج ،فلقد ركزنا على نموذج الاستمارة والتي قسمت الى قسمين :

قسم خاص بطبقة العمال البسطاء والاطارات المتوسطة .
قسم خاص بالاطارات في تجربتنا حول القيادة .

ولقد واجهتنا العديد من المشاكل أثناء البحث التجريبي وأهمها :

1) عدم السماح لنا باجراء البحث في بعض المؤسسات كون الجامعة ليست لها عقود معها بخلاف بعض المعاهد المستقلة ، مما اضطررنا الى استعمال المعارف الخاصة .

2) عدم قدرة العمال على الاجابة على الاستمارة لانخفاض مستواهم التعليمي من جهة ، وتخوفهم من الاستمارة من جهة أخرى وذلك نظرا للظروف التي تمر بها البلاد ، رغم أن الاستمارة لا تحتوي على الاسم .

3) الاهمال واللامبالاة من طرف الاطارات ، ذلك أن أغلبيتهم لم يمدوا لنا يد العون لعلمهم المسبق أن مثل هذه البحوث لا تؤخذ بعين الاعتبار .

وبناء على ما تقدم ، قمنا بتقسيم هذا البحث الى أربعة فصول ومدخل . تعرضنا في المدخل الى مفهوم العلاقات الانسانية وركزنا بالخصوص على تعريف العلاقات الانسانية وأسسها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، وسيكون هذا المدخل المنارة الهادية الى صلب الموضوع .

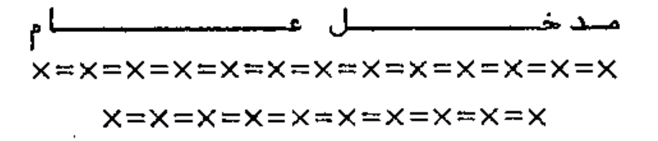
أمّا الفصل الأوّل فسوف نركز على نظام الاتصال في المؤسسات ولقد بدأنا به لأننا نرى أنّ الاتصال هو الشريان الأساسي لأيّ عملية مهما كانت أهميتها . ومن ثم فاعتمادنا على الاتصال يدفعنا الى الحديث عن تكوين التنظيم غير الرسمي في المؤسسة والذي يعتبر في الكثير من الأحيان كرد فعل للتنظيم الرسمي . ومن ذلك يمكن الحديث عن معوقات الاتصال ، مع اعطاء أمثلة ونماذج لبعض التجارب الدولية .

أمّا الفصل الثاني فسوف نركز على الخدمات الاجتماعية العمالية والتي تعتبر من أهم الدوافع النفسية والمادية للعمل داخل وخارج المؤسسة .
فمجال الخدمة متشعب تشعب عمل المؤسسة . فالسكن والنقل والمطعم والترفيه من ضروريات العمل الاقتصادي . فليس الانتاج الآلة فقط بل هو عملية مركبة بين طاقة بشرية ذات احساس وطاقة تكنولوجية جامدة .
ومن هذا الباب فسوف نركز على مدى الدور الذي تلعبه الخدمات العمالية في المؤسسات مع اعطاء أمثلة عن بعض النماذج .

أمّا الفصل الثالث وهو فصل مرتبط ارتباطا وثيقا بما سبقه والخاص بدوافع العمل والحاجات والرضاء الوظيفي . فمفهوم الرضا ليست له دلالة عند العديد من عمالنا ، لذا كان لا بد من الالمام بهذا الموضوع واعطائه حقه لأنّ السلوك البشري ليس دائما ذلك السلوك الأوتوماتيكي ، بل هو سلوك موجه تتحكم فيه دوافع وحاجات .

وتفاديا من السقوط في الخطأ ، ارتأينا في الفصل الرابع أنْ نتحدث عن القيادة ودورها في العلاقات الانسانية . فليس العامل هو الحلقة الوحيدة في العملية ، بل يتحمل المسؤول أوْ القائد 50٪ مما يحدث من خلل .

هذا من الجانب النظري ، أمّا البحث الميداني فلقد أجريناه في خمسة مؤسسات أختيرت بطريقة محكمة ، ورأينا أنه من الضروري ألاّ نتبع الأسلوب المعتمد في مثل هذه البحوث وهو تقسيم البحث الى باب نظري والآخر تطبيقي ، بل الاعتماد على تقسيم كل فصل الى نظري وتطبيقي لأنّ أسئلة الاستمارة مبوبة حسب كل فصل باستثناء المدخل .
وهذا الأسلوب اعتمدناه لكي لا نقع في الخطأ المنهجي ، وهو أسلوب متبع علميا .



مدخل عام

مفهوم العلاقات الانسانية واسسها

مفهوم العلاقات الانسانية و أسسها :

الانسان اجتماعي بطبعه ، لا يمكنه أن يعيش منعزلا عن محيطه الاجتماعي ، فهو يأخذ و يعطي ، يفيد و يستفيد ، فهو " مربوط مع الغير في شبكة كبيرة من العلاقات "(1). يجب أن يكيف سلوكه وفقا لسلوك الجماعة .

و علاقات البشر تبنى على نوع من التكافل و التكامل الاجتماعي والهدف من هذا التكامل هو تكوين روابط تؤدي الى الابتعاد عن الصراع و التناحر ، و الوصول الى تركيبة اجتماعية تسير وفق النطاق العام للمجتمع .

فالانسان بفضل تربيته ، و تعامله ، و عمله ، و علاقاته يكون بما يسمى بالعلاقات الانسانية .

إذن ما معنى العلاقات الانسانية ؟ و ما هي دعائمها ؟

1 = تعريف العلاقات الانسانية :

يكاد لا يختلف باحثان حول تعريف العلاقات الانسانية ، فالمدارس سواء الغربية أو الماركسية أو العربية لها نفس التعريف و نفس المنطلق . فأساس هذه العلاقات هو الانسان " لأنه الوحدة التي تتكون منها المنظمة، و هو الذي يقوم بالعمل و صنع الانتاج و نجاح أو فشل هذه المنظمة يتوقف على الجهد الانساني "(2).

و تعرف كذلك العلاقات الانسانية بأنها : " مجموعة الروابط التي تأتي في مجال العمل حيث يجتمع الأفراد و الجماعات في صعيد واحد "(3).

و نلاحظ من هذا التعريف نقص كبير حيث يركز على ميدان واحد من الميادين الكثيرة للعلاقات الانسانية . فليس العمل وحده هو الذي يحدد نطاق العلاقات الانسانية ، و لا يدخل العامل في اطار هذه العلاقات في ميدان العمل فقط .

و هذا القصر قد يعود الى لب الموضوع أو البحث فقد يكون البحث خاصا بمؤسسة اقتصادية أو ادارية أو تعليمية . أما بصفة عامة فتعرف :

" العلاقات الانسانية تشمل جميع الاتصالات

---

1 = صالح الشبكشي ، العلاقات الانسانية في الادارة ، بيروت : دار الفكر العربي ، بدون تاريخ ، ص20 .

2 = نفس المصدر ، ص 21 .

3 = د . محمد ماهر عليش ، العلاقات الانسانية في الصناعة . القاهرة، مكتبة عين شمس، ص 23 .

الاجتماعية في الوسط العائلي ، في الوسط
المدرسي ، في الوسط العملي ،في المجتمع
بصفة عامة . . . فهي مجموعة تصرفات
البشر والتي يجب أن تؤخذ بعين
الاعتبار لكي تحدد القواعد التي
تسمح لنا بتطوير هذه العلاقات " (1).

والملاحظة التي نستخلصها من هذا التعريف كون العلاقات الانسانية عبارة عن مجموعة الروابط الاجتماعية سواء العائلية أو المدرسية أو العملية . وبصفة عامة يعني المجتمع . فمعرفة مؤثرات المجتمع يصل بنا الى تحسين العلاقات الاجتماعية ، وبناء مجتمع صالح ، لذلك فهي تعرف كذلك :

"العلاقات الانسانية هي فن التعامل الفاضل
الناجح ، المرتكز على وضوح الرؤيا والاقناع
والتشويق القائم على أسس علمية بين أفراد
وجماعات أي هيئة أو منشأة بطريقة واعية
من الفهم والتعاون المتبادل بينهم،مع
اشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية و
الاجتماعية ـ قدر الامكان ـ لتحقيق الأهداف
المنشودة للهيئة أو المنشأة أو المنظمة أو
الفكرة أو العقيدة ،مع توفير البيئة المريحة
في العمل ، مراعاة القوانين والمعايير
الاجتماعية، والعرف والعادات والتقاليد
السليمة للمجتمع ، والقيم الانسانية
السوية . . . . " (2).

ويتضح لنا من خلال هذا التعريف بأن العلاقات الانسانية هي استراتيجية تستخدم لهدف معين ، وتعتمد هذه الاستراتيجية أساسا على مقاييس علمية من وضوح الرؤيا ، والاقناع والتشويق وتلبية الأغراض الاجتماعية والنفسية والاقتصادية لهدف واحد هو الوصول الى تحقيق أهداف المؤسسة .

---

1 = François Baude, Les Relations Humaines , Paris , P.U.F , 1967 , P06 .

2 = د . عبد الوهاب جلال ، العلاقات الانسانية والاعلام . الكويت ، ذات السلاسل ،1934 ، ص 21 .

ولكن ، هل يعني هذا بأن الانسان وسيلة ضمن عدة وسائل تستهدف تحقيق أهداف المؤسسة ؟

يرى فرانسوا بود (François Baude) بأن العلاقات الانسانية " لا تمثل للعديد الا مظهرا للانتاجية "(1)، ويعني هذا أن الانسان وسيلة في يد الآلة ، و حقيقة العلاقات هي أن النزعة الانسانية : " تهدف الى التفكير و البحث على جعل الانسان انساني ، وليس لا انساني (بربري)، ويعني هذا خارج ذاتيته ، حيث أين نجد انسانية الانسان ؟ في ذاتيته " (2).

و تعتمد هذه الفكرة على ثلاثة أقسام (3) :

القسم الأول : الناحية الميكانيكية : و يقصد بها تطوير الآلة الصناعية لأنها دعامة لوسائل الانتاج الأخرى .

القسم الثاني : الناحية التجارية : و أعطى لها أهمية لكونها الدافع الهام للعمل الاقتصادي ، و نتاج المجهود العملي اليومي .

القسم الثالث : العامل الانساني :واعتبره من مهمات الادارة ،حيث يعتبر العامل المادة الأساسية للعمل الاقتصادي .

و السؤال الذي نطرحه ، هل هذا الاتجاه يعتبر نموذجا في حد ذاته ، أم هو اتجاه أيديولوجي ؟

يبدو أن هذا الاتجاه أيديولوجي ، حيث اذا رجعنا الى الاتجاه الماركسي نلاحظ أنه : " من بين الوسائل المستعملة للدفاع عن الأيديولوجية الرأسمالية أعطيت أهمية كبيرة الى عقيدة العلاقات الانسانية "(4).

و لكن هل هذا يعني أن الفكر الرأسمالي همّش الانسان ؟

انطلاقة التجربة الحية جاءت مع بروز الآلة ، مما دفع الى بروز مفهوم العلاقات الانسانية على أعلى مستوى ، فقد أدت المكننة الى بروز ما نسميه الروتين العملي و خاصة تطبيق أسلوب الادارة العلمية لتايلور، لذا رأى ألتون مايو في كتابه التصنيع و المشاكل الانسانية أنه : " يجب بحث فترات الراحة من وجهتين للنظر حسب الأفراح العائلية و الملذات

---

1 = Baud , Op.Cit , P06

2 = Martin Heidegger , Lettre sur l'Humanisme. P 45

" L'humanisme consiste en ceci: Rèflichir et veuiller à ce que l'Homme soit humain et non in-humain(barbare) c'est à dire hors de son essence. Or en quoi consiste l'Humanité de l'homme? Elle se repose dans son essence."

3 = د . عادل حسن ، ادارة الأفراد . القاهرة ، دار الجامعات المصرية ، 1965 ، ص 21 .

4 = Nina Bogomolova ; La théorie des relations humaines . P 03 .

الشـــريفــــة، كل ذلك سيكون أيضـا مطلبـا رائعا ، ان لم نقل انه واجب محدد و مقدس " (1).

فتحسين العلاقات الانسانية من خلال هذا التعريف يعتبر واجبـا بل مقدسا كونه يمس حياة الانسان .

و لقد مرت ظاهرة العلاقات الانسانية منذ فجر الثورة الصناعية الى يومنا بمرحلتين :

الاولـى : مرحلة الفكـر النظري و الذي مثله على وجه الخصوص روبرت اوّن، و كذلك اندري يور .

الثانيـة : مرحلة التجربة العلمية و التي كان على رأسها ألتون مـايو .

فالمرحلة الاولى ـ كما قلنا ـ امتـازت بطغيان الفكر الظني في اسلوب التجربة العلمية ، وكذلك المعاملة العمالية . فقد كان المفكرون يبنـون نظرياتهم على اسلوب الفكر النظري ، و لعل ادراج روبرت اوّن في هذا المضمار رغـم تجربتـه لدليل على نمو الفكر الداعي الى تحسين اوضاع العمال .

و لقد قام روبرت اوّن بتجربة و ادخل تحسينـات عديدة على ظـــروف العمل و سمي هذا العمل بالدوافع الانسانية في الصناعة و رغم فشل تجربته فقد اعتبرت كخطوة في صالح الطبقة العاملة .

Les facteurs humains dans l'industrie.

و يرى الدكتور صالح الشبكشي بأن :

" العلاقات الانسانية لا تقتصر على دراسة السلوك الانساني و ما ورائه من دوافـع فقط ، بل يمتد نشاطها الى العمل على اتباع كل ما يمكن اتباعه نحو هذا السلوك بحيث نصل بذلك الى افضل النتـائج . . فهي تدرس السلوك الانساني و تتخذ الاساليب التي تؤثر فيه ليعطي نتائج افضل " (2).

اذن ، فمن وراء هذه العملية هدف يشمل في الوصول الى اعلى مـا يمكن من نتـائج في العملية الاقتصادية .

---

1 = ألتـــون مــــايو ، التصنيع و المشاكل الانسانيـة . ص 45/ 46 .

2 = الشبكشـــــي نفس المرجع السابق . ص 20 .

2 = بين المدرسة و التعريف :

فالرجوع الى الوراء يعني الى المقدمات التاريخية ،تبين لنا أن هذه العلاقات جاءت كنتيجة لعملية تاريخية و بروز الفكر الاقتصادي الحديث ، و بروز الآلـة و منافستها للانسان .

فالانسان بحكم طبيعتـه ميال لأن يتعامل مع أخيـه على جميع المستويات و لكن هذه العلاقات قد لا تجدي نفعا . فتاريخ الحركة العمالية مليء بالأمثلة البشعة لحياة الطبقة العاملة . لذا حاول بعض المفكرين ارساء قواعد للخروج من هذه الوضعية و استرجاع آدمية الانسان، فيبي بورتلليس:

" أن مزيدا من ترسيخ الصدق الساذج والوفاء للواجب و الشعور الديني الذي يوجد بالقوة في نفوس العمال و السعي لالهامهم محبة النظام و التوفير ، وروح الوئـام و السلام و المودة ، و تذوق نوع العمـل ، فمن العمل العضلي يجب اعتبـارها فترات راحة بالمعنى اللغوي للكلمة، أي انها فترات للتخلص من اثـار التعب الفسيولوجي ، اما في العمل الذي من اهم صفاته التكرار لا الجهد فان الملل و السأم هما العاملان اللذان يجبالالتفاف اليهما لا التعب"(1).

لذا التفتت أعمـال مـايو الى ايجاد حلول حول التعب، و الملل في أول تجربة له في مصنع النسيج بفلادلفيا (2) ،أدت بعد ذلك الى تجربتـه الشهيرة في مصنع هاوثرن و التي اعتبـرت"أول انشغالات خاصة بالانسان "(3)، و التي استنتجت من خلالها في الأخير " الطابع الاجتماعي للعمل و دوره المهـم "(4).

و لقد سمحت تجارب هاوثرن الى اعتبار ألتون مـايو " أب العلاقات الانسانية و علم الاجتماع الصنـاعي "(5).

---

1 = Bernard Rouyer Hameray , L'Entreprise industrielle et les relations . Thèse pour le doctorat en science économiques. Université de Strasbourg 1958, P89 .

2 = Ibid . P95

3 = Ibid . P99

4 = Ibid . P 101

5 = Bogomolova , op.cit , P 13 .

اذن ، فالمدرسة اليوم عبارة عن منهج أخذ طريقه من فكرة عامة وواقع معيش ، ثم تحولت الى منهج واقعي علمي .

ورغم البعد والهدف الذي تكونت من أجله هذه المدرسة ، يبي البعض بأنها مشكلة الانتاجية وذلك اعتمادا على الرأي التالي :

" لقد دل علم الاجتماع على أن العمال
يتظاهرون بأنهم يعملون اذا كانوا
سعداء . ولكن اذا برهنت التجربة
بأنهم ينتجون اكثر اذا كانوا غاضبين
فاننا سنعمل كل ما في وسعنا لكي
يكونوا كذلك " (1).

ويلاحظ من خلال هذا التعريف أن الهدف الأساسي للعملية الانسانية هو الانتاج .

3 = أسس ودعائم العلاقات الانسانية :

تعتبر العلاقات الانسانية جوهر حياة البشر، وشأنها شأن العلاقات الاجتماعية الأخرى تعتمد على دعائم وأسس تجعلها تساير حياة الانسان . لذا فان لكل علم دعائم وأسس يعتمد عليها سواء كانت نفسية خاصة بالشخص أو اقتصادية خاصة بالمؤسسة ، أو سياسية والتي تعني مدى مسايرة القوانين للاقتصاد .

ا) الأسس النفسية للعلاقات الانسانية :

يتأثر الانسان نفسيا بأخيه الانسان بما لديه من قدرة على الاحتكاك بالوسط المحيط به ، وهذه الأشياء كلها تعتبر جزءا من خبرته وتجربته (2).

لذا ، فالسياسة المرنة في المعاملة التي تقوم بها المؤسسة تؤدي الى ايجاد وضع مواز يخدم جميع عمالها . والهدف من هذه العملية : " ايجاد أنجع السبل لتوفير الوسائل الملائمة للعمال ، فان منظري العلاقات الانسانية يعطون الأهمية القصوى للتحليل النفسي " (3).

فالانسان له شخصيته ، ودوافعه ، وحاجاته ، واتجاهاته كلها عوامل تختلف من فرد الى آخر . لكن اذا أرادت المؤسسة أن تحل مشاكلها فما عليها الا أن تحل مشاكل العمال ، ويكون العمل كالتالي :

---

1 = Omar Aktouf , Les Sciences de la gestion et les ressources humaines. Alger , ENAL,1986 , P 152.

2 = د . عادل حسن ،مرجع سابق ، ص 30 .

3 = Bogomolova . Op.Cit , P 39

أولا : رفع معنويات العمال
ثانيا : الميل للعمل
ثالثا : احترام كرامة الفرد

فهذه العوامل تعتبر أساسية لرفع معنويات العمال ، وبالتالي الزياد في الانتاج . لذلك يمكن أن نقسم الأسس النفسية الى ثلاثة أقسام :

1 = الشخصية
2 = الدوافع والحاجيات
3 = الاتجاهات

1 = <u>الشخصية</u> : تعتبر الشخصية " تنظيما يقوم على اتجاهات و عادات الشخص و سماته ، و ينهض على العديد من العوامل الاجتماعية و الثقافية و البيولوجية "(1).

كما تعرف كذلك بأنها : " الانسان كله كوحدة واحدة ، أو النظام الموحد له ، والذي يميزه عن غيره من الأفراد " (2).
و يلاحظ من خلال هذين التعريفين أن الشخصية تعتبر مقوما نفسيا داخل الفرد تدل عليه سلوكاته الخارجية ، أو كل ما يصدر عنه من نشاط .
فلكل فرد شخصيته ، و بالتالي ميوله ، و تؤثر شخصيته على عدة نواحي منها الجسمية و الخلقية و العقلية . لذا ، كيف يمكن أن نوحد شخصية العاملين في صعيد واحد ؟
يمكن ذلك باتباع أسلوبين :
الأول : <u>عملية التكوين المستمرة</u> Recyclage : الأفراد العاملين في صعيد في مؤسسة واحدة تختلف شخصياتهم والتي هي نتاج تفاعلهم مع المجتمع، و عملية التكوين المستمرة تخلق فيهم أسلوبا موحدا في العمل ، و بالتالي تكون شخصية موحدة لدى مجموع العاملين في المؤسسة .
و لكي تنجح عملية التكوين المستمرة ، يجب أن تقنع العامل على أن العمل هذا في مصلحته . و يرى " وليم جيفن جينيور" أنه :

" ليس هناك ما يحفز العامل من أية
شركة أكثر من اقتناعه بأنك حريص على
أن تساعده على تقدمه . . مساعدتهم
على زيادة فرص حصولهم من الحياة على
أقصى ما يستطيعون من الأشياء الطيبة

---

1 = عبد الوهاب جلال ، مرجع سابق ، ص 80 .
2 = الشبكشي . مرجع سابق ، ص 41 .

التي يسعون اليها . و لكي ننجح
في ذلك يجب أن نتغلغل داخل
عقولهم و عقدهم و طموحهم . "(1).

اذن ، فهذه العملية مهمة جدا من زاويتين :
1) خلق روح المبادرة و تكوين انسجام بين العاملين .
2) القضاء على الملل الذي يحدث نتيجة العمل الدائم .

الثـــانـــي : أسلوب المعاملة وتوزيع العمل :
للأفراد العاملين شخصية تختلف ـ كما قلنا ـ من شخص لآخـــر
فالبعض له حب السيطرة ، و الآخر حب العمل ، و الثالث حب المباهاة . لـذا ،
فأسلوب التعامل الموحد بين مجموع العاملين يخلق بما يسمى بالروح
العمليـة و التي تؤدي الى الانسجـام .

اذن ، الشخصية عبارة عن دعم مهم في أسلوب المعاملة ، و لا يمكن
تجاهلها و الا أدى الى تجاهل طموحات العامل ، و بالتالي خراب
المؤسسـة .

2 = الدوافع و الحاجيـــات :

لكل انسان دوافع و حاجيات يسعى بكل جهده للوصول اليهـــا
و يتخذ في ذلك طرقا و سبلا عديدة قصد الوصول الى مايصبـو اليه :
" و الدفع قوة نفسية فسيولوجية تنبع من النفس و تحركها مثيرات داخليـــة
و خارجية، فتؤدي الى وجود رغبة ملحة في القيام بنشاط معين و الاستمـرار
فيه حتى تتحقق هذه الرغبة "(2).

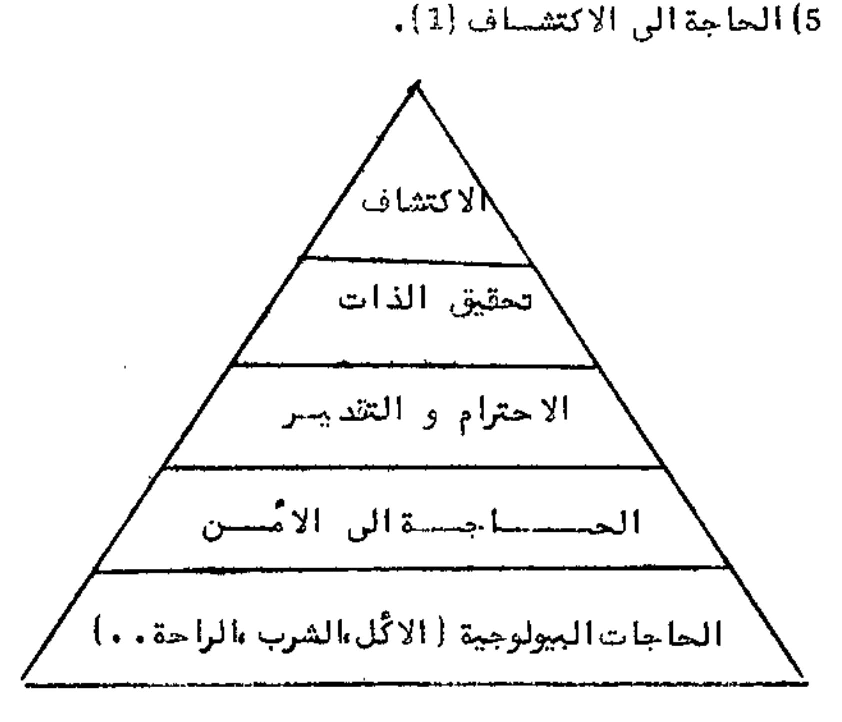
فالعامل في المؤسسة لا محال يهدف الى الوصول الى هدفه و قد
يكون هذا الهدف هو الارتقاء في السلم الهـرمي .
و قد قام بعض الباحثين بتقسيم الحاجيات الانسانية حسب البحـوث
التي قاموا بها .
فقد قسم فايلس (3) الحاجيات الانسانية الى :
1) الحاجات الأولية : و هي الحاجات البيولوجية .
2) الحاجات الثانوية : و تشمل الحاجات السيكولوجية و الاجتماعية .
كما قسم مازلو Maslow الحاجيات الى خمس ، و التي سميت بسلم
الحاجيات Hierarchie des besoins .

---

1 = وليم جيفن جينيور ، العلاقات الانسانية في الادارة الحديثة .

2 = عبد الوهاب جلال ، مرجع سابق ، ص 69 .
3 = الشبكشـــي ، مرجع سابق ، ص 47 .

1) الحاجات البيولوجية
2) الحاجة الى الأمن
3) الحاجة الى الحب و الاحترام
4) الحاجة الى تحقيق الذات
5) الحاجة الى الاكتشاف (1).



فاحترام رغبات العاملين و محاولة اشباع حاجاتهم يدفع بالعامل الى المساهمة الفعالة في سبيل رفع انتاجيته ، و الشعور بالاطمئنان و حب المؤسسة التي يعمل بها .

و لكن ، هل يعني اشباع الحاجيات أن المؤسسة وصلت الى أهدافها ؟
قد يختلف موقع المؤسسة من منطقة الى أخرى ،و بالتالي تختلف رغبات العاملين و حاجاتهم . و قد تختلف هذه الحاجات داخل المؤسسة الواحدة . فقد يكون هدف العامل الأول هو الأجر ، ولا يهمه هدف آخر . و قد تكون حاجة العامل الثاني الاحترام و المعاملة الحسنة . و تكون حاجة العامل الثالث المشاركة في العملية الانتاجية . . . و قد يؤدي اشباع حاجات العمال الى تراخي هؤلاء و اهمالهم لمهمهم .

لذا ،فقد يؤدي هذا الى تخبط المؤسسة في مشاكل عديدة،و سوء فهم رغبات العمال مما يؤدي الى عدم تحقيق المساواة و بالتالي عدم وصول المؤسسة الى أهدافها .

---

1 = Bogomolova . Op·Cit , P 41 .

و من هذا المنطلق تقوم المؤسسة في اطار هذا العمل الى ايجاد جو عام قانوني يسير جميع العمال مهما كانت شخصيتهم و أهدافهم و رغباتهم .

3 = الاتجاهات :

قد يساير اتجاه العاملين مع شخصيتهم ، و الاتجاه ما هو الا عبارة عن شخصية الشخص خارجيا ، و هو عبارة عن : " استعداد أو تهيؤ عقلي يتكون عند الشخص نتيجة العوامل المختلفة المؤثرة في خبراته ، يجعله يقف موقفا معينا نحو بعض الافكار أو الاشخاص أو الاشياء . . . "(1).

فالتكوين النفسي للانسان له أثره على اتجاهاته ، و بالتالي على تعامله و معاملته مع زملائه و آلته و المشرفين عليه . لذلك تسعى بعض المؤسسات الى التكوين التقني و النفسي للحصول على مردودية أكبر من طرف العمال .

و من خلال هذه العناصر نلاحظ أن الاطار النفسي له علاقة وطيدة بتصرفات العمال . لذا فعلى المؤسسة الاهتمام بالدرجة الأولى بهذا العنصر بهدف الوصول الى ما تصبو اليه و هو رفع الانتاج .

ب) الدعائم الاجتماعية و الاقتصادية للعلاقات الانسانية :

قلنا سابقا بأن للانسان علاقة وطيدة بأخيه الانسان، و اذا كانت له شخصية تخالف الاشخاص الآخرين ، و ميول يناقض سلوك الآخرين ، فهذا يعود الى مستوى تكوينه و احتكاكه بوسطه الاجتماعي .

فثقافة المجتمع ، و تنشئة الفرد ، و الوسط الاجتماعي ، كلها عوامل لها أهمية قصوى في حياة الانسان .

لذلك ، فالحديث عن الدعائم الاجتماعية ، و من ثم الاقتصادية تجعلنا نركز على عوامل نراها مهمة و هي :

1 = ثقافة المجتمع
2 = تنشئة الفرد في الوسط الاجتماعي
3 = تكوين الفرد العامل و احتكاكه بوسطه العملي
4 = دور المؤسسة الاجتماعي و الاقتصادي .

1 = ثقافة المجتمع : لا يمكن أن نتجاهل أو ننكر أن لثقافة المجتمع أثر بليغ على حياة الفرد العامل ، و بالتالي سلوكه تجاه الآخرين و المؤسسة التي يعمل بها .

---

1 = عبد الوهاب جلال ، مرجع سابق ، ص 96 .

و يعرف الدكتور عبد المنعم نور الثقافة : " عبارة عن طرق المعيشة و ما تقتضيه من أساليب و أمور غير ملموسة كالقيم و نماذج السلوك " (1).

و يلاحظ من خلال هذا التعريف بأن عنصر الثقافة عبارة عن طرق معيشة الفرد، و يعني ذلك بأن الثقافة عبارة عن الغذاء الروحي للفرد .

و تعرف كذلك بأنها تشمل :

" مواقف المجتمع و معتقداته و أفكاره
و أحكامه على الأشياء و القيم التي
يتمسك بها، و نظمه السياسية و
القضائية و الدينية . . و قواعد المعاملات
و الأدوات التي يستخدمها في
معيشته ، و العلوم و الفلسفات
التي وصل اليها " (2).

و هذا التعريف أكثر شمولية من الأول لكونه يشمل على كل نواحي الحياة التي يعيش فيها الفرد من قيم و عادات ، و حتى معاملاته و أدواته و علومه ، فهي عبارة عن جزء من ثقافته .

اذن فهذه الثقافة بما تلعبه من دور في حياة الفرد لا يمكن أبدا تجاهلها . فسلوك الفرد انعكاس لثقافة المجتمع ، فهو جزء من الكل . و المجتمع يؤدي الى تكوين روابط اجتماعية و تماسك بين أفراده ، و قد يؤدي الى تكوين جماعات غير رسمية داخل الوحدة الاقتصادية .

2 = تنشئة الفرد في الوسط الاجتماعي :

و المقصود بها هي العملية التكوينية التي تحدث في حياة الفرد ، فتبدأ بعملية التربية في البيت ثم المدرسة ، ثم مركز التكوين ، فالعمل . . و بالتالي المسؤولية .

و الانسان : " يولد في البيئة الاجتماعية و تكون صفحة علاقاته بيضاء في أول الأمر، و لا تلبث هذه الصفحة أن تمتلئ بخطوط من العلاقات التي تربطه ببقية أفراد المجتمع "(3).

و هذا يعني أن المرحلة الأولى في حياة الانسان تعتبر النقطة الأولى الأساسية، و ذلك ما يراه الدكتور عبد المنعم نور بقوله :

"إن فكرة الفرد الأولى عن نفسه و فكرته

---

1 = د . عبد المنعم نور أسس العلاقات الانسانية ، القاهرة ، دار المعرفة، 1976 ص 29 .

2 = د . عبد الوهاب جلال ،مرجع سابق . ص 104 .

3 = د . عبد المنعم نور ، المرجع السابق . ص 22 .

عن أنواع السلوك المختلفة الملائمة لكل
ظرف أو موقف معين ثم ميله للاستجابة
الآخرين في المجتمع بطريقة معينة
و أخيرا مدى احترامه لعادات المجتمع
و قيمه ،كل هذه أمور يبدأ تكوينها
خلال حياة كل واحد منا في السنوات
الأولى من عمره " (1).

إذن عملية التربية لها دور كبير في حياة الانسان . فالفرد هو حجر الزاوية ، و نقطة البداية في المجهود الجماعي الذي يجد نواته الأساسية في المؤسسة .

3 = تكوين الفرد العامل و احتكاكه بوسطه العملي :

يعتبر التكوين جوهر العلاقات الانسانية و الترابط الاجتماعي و هو خلاصة العملية التي بواسطتها تجعل العامل يتحكم في مؤسسته .
و تعتبر هذه المهمة طويلة المدى ، بحيث لا يكفي التكوين الأول بل يحتاج العامل الى مراجعة دائمة حتى يتسنى له التحكم في آلته ، و ترابطه مع زملائه .
و من مظاهر التكوين أنه يسمح للعامل بأن تكون له علاقة متينة بمؤسسته بالدرجة الأولى و مع مجموع العاملين . و يؤدي هذا في أغلب الأحيان الى خلق روح عمالية جماعية ، و قد يؤدي الى تكوين جماعات غير رسمية داخل المؤسسة و التي من الممكن أن تساهم في انعاش المؤسسة و رفع انتاجها .

4 = دور المؤسسة الاجتماعي و الاقتصادي :

لا يقع معظم الثقل على العامل فقط، فاذا كان هو جوهر العملية و أساس الدراسة فللمؤسسة التي يعمل بها أثار عليه . فاذا تحدثنا عن تكوين العامل ، فالمؤسسة تقوم بهذه العملية لخلق الروح الجماعية لدى مجموع العاملين .
و للمؤسسة آثار كذلك في توفير ظروف العمل المناسبة سواء كانت ظروف طبيعية و التي تؤثر في العامل بطريقة أو بأخرى كالاضاءة و الضجيج و الحرارة . فطريقة التحكم في هذه العوامل تجعل العامل مرتاحا نفسيا و مركزا في عمله .

---

1 = د . عبد المنعم نور ، مرجع سابق ، ص 23 .

كذلك للخدمات الاجتماعية كالنقل و التغذية دور لا يستهان بهـا في رفع معنويات العمال و تحبيب العمل الى نفوسهم .

و لا تقتصر ظروف العمل على الخدمات فقط ، بل تتعدى الى ابعد من ذلك ، الى المعاملة بين القمة و القاعدة . . . . بين طبقة المديرين و العمـال . . فهذه المعاملة تعتبر جوهر العلاقة الانسانية .

و للاتصال كذلك داخل المؤسسة دور كبير ، سواء الاتصال التصاعدي أو التنازلي ، أو الأفقي ، و كذا حرية النقابة و المساهمة فيهـا ، و تكوين التنظيمات الرسمية و غير الرسمية، كلها ظروف تقوم المؤسسة بها لرفع معنويات العمال و بالتالي رفع انتاج المؤسسة .

ج) الدعائم السياسية للعلاقات الانسانية :

تعتبر السياسة جوهر العلاقات بين العمال في المؤسسة الاقتصادية ، و لا يمكن اعتبـار مؤسسة بدون خطة سياسية : " و تعتبر السياسة نقطة البداية في جميع العلاقات مع الأفـراد "(1).

و يمكن أخذ السياسة من زاويتيـن :

الأولـى : السياسة الحكومية التي تضعها السلطة المركزيـة و الخاصة بالمؤسسات بصفة عامة ، و تعتبر السياسة الرسمية و تكون شاملة و تخص كل المؤسسات .

الثانية : السياسة التي تضعها المؤسسات لنفسها ، و هنا يؤخـذ بعين الاعتبار موقع المؤسسة ، صفتهـا الخ . . . . .

و هناك فرق كبير بين السياسة و البرنامج أو الأسلوب : " فالسياسة تعلن ما تنوي عليه ، بينما البرنامج و الأساليب و الاجراءات تصف كيـف تنفذ ما ورد في السياسات " (2).

و بناء عليه ، فالخطة التي تضعها الدولة تكون نتاج سياسة عامـة و آخذة بعين الاعتبار مستوى معيشة الشعب و طموحاته و العلاقات الاجتمـاعيـة .

---

1 = صلاح الشنواني ، مفاهيم أساسية في ادارة الأفـراد . بيروت ، جامعة بيروت العربية ، ص 25 .

2 = نفســه ، ص 26 .

فسياسة توحيد الأجور ، و المشاركة العمالية الى ... لهما علاقة بحياة العمال ، و لا يمكن البتة انكار ذلك و الا اصبحت هذه السياسة جوفاء و لا معنى لها .

و خلاصة القول أنّ حياة العمال مرتبطة بالعديد من العوامل النفسية و الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية ، و لا يمكن بتر عنصر من هذه العناصر و الا فإنّ هذا سوف يؤدي الى القضاء على العامل و من وراءه المؤسسة .

الفصـــــــل الـــأول
=x=x=x=x=x=x=x=x=x=x=x=x
x=x=x=x=x=x=x=x=x

= الاطـــــــار النظـــــري =

نظــــــام الاتصــــــــال فـــي
العلاقـــــات الانسانيــة
و
المــــــؤسســـــة الجــــزائريـــة

مقـــدمـــة :

ليس الاتصال الا وسيلة من بين العديد من الوسائل وأهمها ، فى انجاح أو تدهور المؤسسة .

فالبحث الجاد , الذى يلح على ضرورة ايجاد السبل الكفيلة لرفاهية المؤسسة يدرج ضمن نصوصه ضرورة البحث عن وسيلة تجعل المسافة بيـــن مجموع العاملين سواء فى القمة أو القاعدة قريبة ويعنى هذا تفهم الجهـــاز الأعلى — الادارة — لما يعانيه الجهاز الادنى .

فالدول المتطورة تسعى من أجل الوصول الى تطور كبير ، ومن أجـــل ازدهار انتاجها ايجاد السبل الكفيلة لتقريب الادارة من العامل عن طريق بحوث ميدانية هامة جدا .

ففى الجزائر ، فحسب النصوص التشريعية الحالية فان هذا الاسلوب مطبق ، ولكن يطغى عليه الاسلوب البيروقراطى بمعناه السلبى .

والسبب الذى دفعنا الى ادراج هذا الموضوع ضمن مواضيع العلاقات الانسانية ، وضمن هذا البحث يكمن فى النقاط التالية :

1— كون الاتصال — داخل المؤسسة — هو عصب العملية الاقتصادية، أو هو شريان العملية الانتاجية ، وبدونه لا يمكن البتة الحديث عن مدى وجود اقتصاد أو عدم وجوده .

2— بروز ظاهرة البيروقراطية فى المؤسسات العمومية ، وعدم وجـــود صلة بين القمة والقاعدة ، مما يؤدى الى وجود شقاق , وبالتالى تدهور المؤسسة .

3— عدم تفاهم المسيرين لاحتياجات العمال يؤدى الى تكويـــن الجماعات غير الرسمية ، والتى تقف فى مرحلة معينة ضد الادارة ، وتصبـــح عائقة فى وجه التطور العملى

4 — ان الوسائل العلمية للاتصالات لاتعطى لها أدنى قيمة وخاصة الاتصالات الصاعدة .

ولقد اعتمدنا فى هذا الفصل على فرضيتين :

الأولـــى : لا وجود لأدنى ملامح الاتصال فى المؤسسة العامة الجزائريـــة ، وهذا يعنى سوء العلاقة بين القمة و القاعدة ، والذى يكـون تأثير سلبى .

الثانيـــة : تكوين الجماعات غير الرسمية سببه عدم وجود اتصال فعّـــال فـــى المؤسســـة .

ويدفعنا هذا الى طرح العديد من الأسئلة :

ـ هل هذه الاتصالات ضرورية الى حدّ اعتبارها همزة وصـــل بين التطور و الانحطاط فى المؤسسة ؟

ـ واذا كانت كذلك ، الى أى مدى هى موجـودة ؟

لذا ، اعتمدنا فى هذا الفصل على اطار نظرى الهدف منه تكويـــن أرضية نظرية ، ومن ثم بحث تطبيقى خاص بالموضوع ندرجه فى آخر الفصـل .

I _ عملية الاتصال : مفهومها ، وسائلها ، وأشكالها

1ـ مفهوم عملية الاتصال :

يعتبر الاتصال جوهر العلاقات البشرية ، فلا يمكن الا أن لهذه العملية صدى داخل الأسرة كحلقة صغيرة ، أو داخل المؤسسة أو حتى في نطاق المجتمع الكبير .

فالاتصال عبارة عن شريان العملية الاقتصادية داخل المؤسسة ، فوجود السلم التسلسلي من القمة الى القاعدة داخل نطاق المؤسسة من الضروري أن تتبعه عملية اتصال تساعد على تسيير العملية الاقتصادية

ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن نتحدث عن علاقات البشر دون التطرق الى الصلة بينهم : "فالصلة هي الأساس في وجودنا " (1) ، وهي جوهر حياتنا ، لذا أوجب الاعتناء بها ، وأعطيت الأهمية البالغة لها لكونها جوهر الالتحام والاتحاد .

ففي ميدان الاعلام طورت وسائل الاتصال كالراديو والتلفزيون لهدف واحد هو جعل المجتمع يسير وفق متطلبات وأهداف الجهاز السياسي .

أما على مستوى العلوم السلوكية ـ العلوم الاجتماعية عامة ـ وعلى رأسها العلاقات الانسانية فميدان الاتصال أوسع وأشمل من ذلك وأكثر تعقيدا لأن الوسائل وكذا الأساليب .

ويدفعنا هذا الى طرح عدة تساؤلات عن فحوى الاتصال ، ومفهومه وأهميته ، ودوره داخل التنظيم ـ المؤسسة ـ ومن ثم طابع الاتصال وأنواعه داخل المؤسسة ، ووسائله . . .

---

1 : د . مصطفى حجازي ، الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية والادارة . بيروت ، دار الطليعة ، ص . 14

2ـ تعريف مصطلح الاتصال :

يعرف الاتصال بأنه : " أى سلوك يبدؤه الفرد الذى يقوم بارسال البيانات يلتزم عليه نقل المعنى الذى يرغب فيه للافراد الآخرين الذين يستقبلون هذه البيانات ، ويتسبب عن ذلك استجابتهم بالسلوك أو الطريقة التى يرغبها " (1).

ويلاحظ من خلال هذا التعريف أنه يحتوى على عنصرين أساسيين :

ـ الأول : ارسال البيانات ، وذلك بهدف الوصول الى هدف .
ـ الثانى: استجابة المستقبلين بسلوك يوافق رغبة المرسل .

ويلاحظ أن هذا التعريف خال أساسا من روح الاثارة ، لذا لا يمكن أن نركز عليه .

كما عرفته دغبة خاصة لبحث الاتصال فى الصناعة والعمل بأنه "تبادل الحقائق والأفكار والآراء والانفعالات " (2).

والسؤال الذى نطرحه ، تبادل الحقائق بين من ؟ هنا ، تتعدد الأجوبة ، تبادل بين القمة ـ الادارة العليا ـ والقاعدة ـ مجموع العاملين ـ أو بين عمال نفس السلم التنظيمى . وكان بامكان مواصلة التعريف كالقول مثلا : للوصول الى خدمة المؤسسة .

وكلمة تبادل توحى بوجود ديمقراطية داخل المؤسسة .

---

1 ـ عبد الرحمان عبد الباقى عمر ، الاتصالات فى مجال الادارة ، القاهرة ، مركز البحوث الادارية . جامعة الدول العربية ، 1973 ص3 .
2ـ نفس المرجع نفس الصفحة .

أما على مستوى مجال الادارة فتعرف الاتصالات الادارية :

"انتاج ، أو توفير ، أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الادارية ونقلها أو تبادلها ، أو اذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة احاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة ، أو التأثير فى سلوك الافراد والجماعات أو التغيير والتعديل فى هذا السلوك ، أو توجيهه وجهة معينة " (1).

ومن خلال هذا التعريف يمكن أن نستنتج النقاط التالية :

ا ـ توفير المعلومات وتجميعها ، ولا يتأتى ذلك الا اذا توفرت الديمقراطية داخل المؤسسة ، حيث ان المعلومات تؤخذ من أدنى مستوى أى من القاعدة ثم تجمع على مستوى أعلى ، وبالتالى تتخذ القرارات الهادفة .

ب ـ احاطة الغير بما يجب أن يكون ، والهدف هو اشعار كل العمال بما يجب أن يقوموا به ، واحاطتهم بالاجراءات والمعلومات الجديدة .

جـ ـ الهدف هو توجيه سلوك العاملين وفق عمل وقرار الجهة العليا ، أو اصلاح خلل وفق نظرة أصحاب القرار .

---

1 ـ د . مصطفى حجازى ، نفس المرجع السابق ، ص 20 .

كما يعرف الاتصال داخل اطار المنظمة كما يلي : " الاتصال التنظيمي .... عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر ، و ذلك لتبادل المعلومات و الآراء و للتأثير في المواقف و الاتجاهات "(1).

و الزيادة التي نلاحظها من خلال هذا التعريف كونه يحدد بعض العناصر :

ا ـ الاتصال بين طرفين أي مرسل و مستقبل ، أو المدير و العمال أو جهاز الادارة العليا و القاعدة العمالية .

ب ـ كذلك التبادل و التي ـ قلنا من قبل ـ توحي بوجود ديمقراطية داخل المؤسسة .

جـ ـ الهدف النهائي هو الوصول الى التأثير في مواقف واتجاهات العمال .

ولكن للاتصال كذلك وظيفة اجتماعية هامة حيث يؤدي الى تلاحم المجتمع ، وهذا ما جاء في التعريف التالي : "يعتبر الاتصال أساس التفاعل الاجتماعي الذي يؤدي الى نشوء علاقات متنوعة و متعددة في مختلف المواقف سواء كان ذلك بين شخصين أو أكثر " (2).

وهناك رأي آخر بحيث يرى :

"عدم اعتبار الاتصال عملية تحدث بين مرسل و مستقبل فقط ، بل ينبغي النظر الى علاقة الاتصال بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه ، وبوظيفته الخاصة التي يؤديها في اطار ذلك النسق " (3) .

---

1 ـ جريدة الشعب ، عدد 7583 ليوم 17ـ02ـ1988 ، ص5 .
2 ـ جريدة الشعب ، عدد 7552 ليوم 4ـ02ـ1988 ص. 5 .
3 ـ جريدة الشعب ، عدد 7583 ، مرجع سابق ، رقم ص 5 .

ونلاحظ هنا بأن الاتصال عملية واسعة ذات حدود لا متناهية ، يجب أن ننظر اليها مع مؤثراتها — الاجتماعية والاقتصادية والسياسية — بهدف القيام بوظيفتها على أحسن وجه .

ونستخلص من كل هذه التعريفات أن الاتصال داخل اطار المؤسسة : هو عملية تتم داخل نطاق المؤسسة بين جهة وأخرى ، أو مجموعة وأخرى في نطاق تبادل المعلومات والاتجاهات بهدف الوصول الى التأثير في اتجاه مجموع العاملين .

اذن ، فالاتصال أهمية كبيرة داخل المؤسسة ، ذلك أنها تعتبر جوهر العملية الاقتصادية ، ومن خلالها تنشأ العلاقات العمالية وتتدعم ومن خلالها كذلك يمكن رفع المؤسسة الى أعلى .

3— الفرق بين الاعلام والاتصال :

والسؤال الذي نطرحه الآن ، ما هو الفرق بين الاتصال والاعلام
" الاعلام هو ذو اتجاه واحد ، أو بكلمة أخرى وحيد الاتجاه ، فهو ينقل معلومات ، ويهدف الى التأثير على الجمهور ، ولكنه لا يتأثر باستجاباتهم " (1).

ويعرف كذلك :
"الاعلام بمعنى أوسع للكلمة اعلام (اعطاء صيغة لشيء) عبارة عن عملية اخبارية — أو محتوى ، أو بالمعنى العام للكلمة ، الاعلام يساوي حدوثه "(2).

ويلاحظ من خلال هذين التعريفين أن مصطلح اتصال أكثر استجابة لموضوعنا .

---

1 — د . مصطفى حجازي ، نفس المرجع السابق ، ص 19 .
2 = R.A.S.P.R.I . N° 0 , 1984 , P 56 .

4 ـ أهمية الاتصال فـــي المؤسســـة :

لا يمكن أن ننكر ما للاتصال من أهمية داخل المؤسسة ، خاصة فـــي تكوين الاتصال غير الرسمي كخطوة أولى . و أهمية الاتصالات داخل المؤسسة تكمن في وظائف الاتصال ، و بالتالي مدى تحقيق الديمقراطية ، وبالتالـــي كذلك اتخاذ القرارات .

فالدكتور مصطفى عشوى يرى أن للاتصال ثلاث وظائف (1).

1 ـ الانتاج :

ان هدف المؤسسة الانتاج ، ولا يمكن الحديث عنه دون الحديـث عن الاتصال ، فالعامل يأخذ القرارات من القمة ويتأثر بها ، ويؤثر عليهـــا . وتحديد الانتاج وكميته لا يمكن أن يؤخذ بعين الاعتبار دون وجود اتصـــال فعلي سواء تصاعدي أو تنازلي أو أفقي .

2 ـ الابداع :

و المقصود به الافكار الجديدة و الانماط السلوكية الحديثـــة . فالمؤسسة تحتاج الى هذا النمط لتطوير انتاجها ، ولا يمكن التجديـــد اذا لم تكن هناك اتصالات .

3 ـ الصيانة :

و المقصود بالصيانة هي تثبيت الافراد و مشاعرهم و ضمان استمرارية العملية الانتاجية و الابداعية للمنظمة .

واذا كانت هذه هي النقاط المهمة للاتصال ، فهناك أهـــم من ذلك ويمكن أن نستدرجها في النقاط التاليـــة :

---

1 ـ جريدة الشعب ، عدد 7538 ، مرجع سابق .

أ ـ الديمقراطية :

تحديد الاتصالات مدى وجود نظام ديمقراطي داخل المؤسسة
ولا يمكن البتة أن نتحدث عن مفهوم الديمقراطية دون الحديث عن الاتصالات .

والديمقراطية داخل المؤسسة المقصود بها مدى معاملة العامل بطريقة حسنة وخاصة من طرف القمة أى المديرين ، ولا يمكن تحديد مدى وجودها أو عدم وجودها الا باجراء تجربة على الطبقة العاملة ، وهذا ماقمنا به وأثبتت تجربة أولية أجريت على جماعة من العمال وعددهم 21 عاملا كانت اجابة 90 % منهم أن الديمقراطية فى المؤسسة والمقصود بها التعامل بين القمة والقاعدة سيئة للغاية .

ويقول وليم سكوت William Skcote : " أنه لابد لنا وأن ننظر الى الاتصال على اعتبار أنه وسيلة لاثارة الحماس فى جميع أجزاء الجهاز الادارى " (1).

ب ـ اتخاذ القرار :

القرار عبارة عن عملية يتم بموجبها اختيار البديل الأفضل من بين عدة بدائل . والحديث عن العلاقة بين الاتصال واتخاذ القرار يعتبر من الأهمية بمكان حيث يتخذ القرار بناء على محددات و يتأثر بمتغيرات ولو كانت بسيطة .

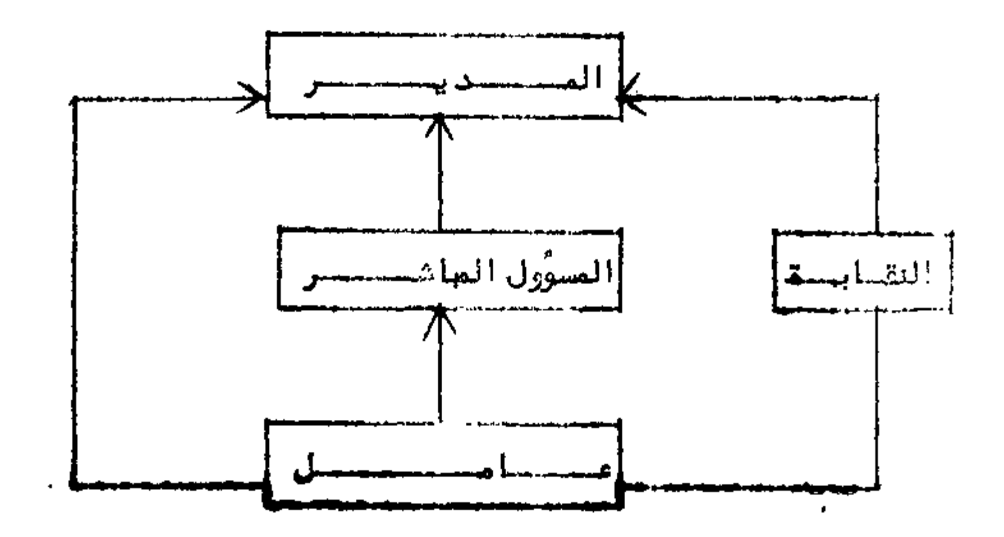
وداخل المؤسسة لا يتخذ القرار بمجرد عمل ارتجالى بل يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عدة معايير وخاصة المعيار الانسانى والذى يمس أساسا العامل .

ويرى بوراوى حسين أن : " اشتراك العمال فى القضايا المطروحة والتى تساعد العمال على المساهمة بأفكارهم وآرائهم و مقترحاتهم قبل اتخاذ القرارات ، ويكون الاتصال فيما بين العمال والمديرين ديمقراطيا " ( ).

اذا ، تحدد اتخاذ القرارات مدى وجود ديمقراطية داخل المؤسسة والشكل التالى يبين لنا ذلك :

---

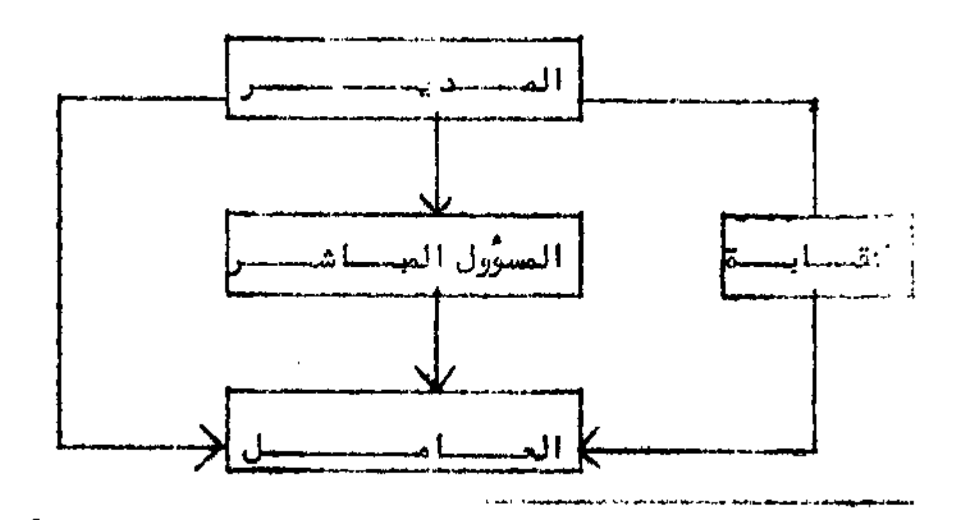
1 ـ د . صالح الشبكشى ، مرجع سابق ، ص 286 .
2 ـ بوراوى حسين ، العلاقات الانسانية وآثارها على الانتاج فى منشأة صناعية جزائرية . دبلوم الدراسات المعمقة ، جامعة الجزائر ، معهد علم الاجتماع ، 84/83 ، ص 98 .



ويمثل الشكل التالى العلاقة بين القمة و القاعدة ،فالعامل يتصل بالقمة عن طريق المسؤول المباشر الذى يتصل بدوره بالقمة ، ويمكن للعامل أن يتصل بالقمة (المدير) عن طريق النقابة ، أو طريق مباشر ويمثله الاتصال غير الرسمى بالنقاط المتقاطعة .

وهذا الأسلوب كثيرا ما يكون عائقا فى وجه التفاهم بين الطرفين . و بالتالى فى حالة عدم وجود اتصال مثلا بين المدير و العامل من الضرورى وجوده بين العامل و المسؤول المباشر .

و الشكل التالى يمثل لنا طريقة أخرى تستعمل وهى اعطاء الأوامر من أعلى الى أسفل .



II = وســـائـــل الاتصـــمـال في المؤسسة الحديثة :

تعتمد المؤسسات الحديثة على عدة أساليب لتكون العلاقة بين القمة والقاعدة تسير وفق ما تريده وتخططه المؤسسة .

وهذه الوسائل تختلف من مؤسسة الى أخرى ، ومن نظام الى آخر، ومن قطاع الى آخر وفق خطة محددة مسبقا .

ويمكن أن ندرج أهم الوسائل فيما يلي :

1- الاجتماعات العامة :

وتعد أهم أسلوب مستعمل في المؤسسات ، والفائدة من هذه الاجتماعات : " مخاطبة أكبر عدد ممكن من أبناء المجتمع المحلي المجتمعين"(1)

ومن ايجابيات هذه الاجتماعات اللّغة المستعملة . فهذه اللّغة يمكن أن تكون متدرجة حسب درجة ثقافة الحاضرين (العمال) ، وبالتالي تسهل عملية الاتصال بين القمة والقاعدة .

كما يستفاد من هذا الأسلوب مجموع الاقتراحات التي يقترحها العمال والتي لاتستدعي وجود قنوات لكي تصل الى القمة -الادارة العليا- طالما أنّ الاتصال هنا هو بين القمة والقاعدة مباشرة .

كما يستفاد منها مشاركة جميع العمال سواء في الوحدة الصغيرة أو المؤسسة الكبيرة أو ممثليهم .

وتستخدم هنا : " وسائل ايضاح التي تخدم الغرض من الاجتماع"(2)

2- البحوث الميدانية : تعد هذه البحوث من أهم وسائل الاتصال في المؤسسات الحديثة .

1- د . زيدان عبد الباقي ، وسائل وأساليب الاتصال ، القاهرة ، دار الكتب المصرية ، 1974 ص 113 .

2- نفسه ، ص 114 .

فهي تخدم المؤسسة لأنها تكشف عن النقائص الموجودة سواء كانت هـــذه النقائص خاصة بالعمال أو خاصة بطرق الاشراف أو شيء آخر .

والبحث الميداني هو عبارة عن مجموعة من المعطيات والفرضيات مستدلة بواقع .

وهذا الأسلوب من أهم الأساليب المعتمدة حديثا في البحث العلمي ومن أهم البحوث في العصر الحديث هو ذلك الذي قام بـــــه ألتون مايو في مصنع هاوثرن .

3 ــ الاتصالات الجماعيـــة :

وهي بخلاف الاجتماعات العامة ، تتم هذه الاتصالات مع مجموعـة محددة من العمال مثل رؤساء الجماعات Chefs des groupes ويــــرى الدكتور زيدان عبد الباقي أنه من الضروري في مثل هذه الاجتماعـــات :

" توجيه المناقشات الى الحل الأفضل
للمشكلة مع عدم اهمال مقترحاتهـــم
وآرائهم البناءة . ومن الضروري الابتعاد
عن أسلوب فرض الحلول ، وحتى ولـو
كانت الحلول المفروضة هي الأفضل "(1).

ولكن لماذا هذا الأسلوب من الاجتماعات ؟ يتعذر في حالـــة محاولة تغيير أسلوب بأسلوب جديد ، أو مقترحات جديدة أن نستدعـــى جميع العمال الذي يكلف وقتا طويلا وتحضيرا كبيرا ، لذا فالاجتماعــــات العامة تكون صعبة . وهذا الأسلوب يسمح : " الفرصة للتجاوب الفوري ... وتشجع عملية تبادل المعلومات مباشرة " (2).

4 ـــ الملصقات الحائطيـــة :

وهو أسلوب مستعمل في الوحدات الكبيرة حيث يتم وضع أو تخصيص جريدة حائطية في مكان يمكن للعامل مثلا أن يقرأها . وقد يكون مكانهـــا في النادي Foyer . ولكن هذا الأسلوب قد يحتوي على عدة نقائص أهمها :

1 ـــ اللغة المستعملة قد لا تساعد جميع العمال على فهم القصـــد من البيـــــان .

1 ـــ د . عبد الباقي زيدان ، نفس المرجع السابق ، ص 115

2 ـــ د . ابراهيم عباس نتو وآخرون ، المفاهيم الأساسية في علم الادارة ، الظهران ، المملكة العربية السعودية ، 1988 ، ص 184 .

2 — عدم قدرتهم على طلب استفسارات .
3 — يؤدي هذا الى اهمالهم للبيان .

ولكن هنا يجب أن نفرق بين مؤسسة واخرى، وبين ثقافة العاملين ومستواهم التعليمي ، و هذا ما جعل هذا الأسلوب صعب جدا ، وخاصة في البلدان التي يكون فيها ثقافة العامل دون المستوى كما هو الحال في الجزائر.

فطلب الاستفسار أو الايضاح قد يتخلله عملية تشويش تسيء فهم المغزى من البيان .

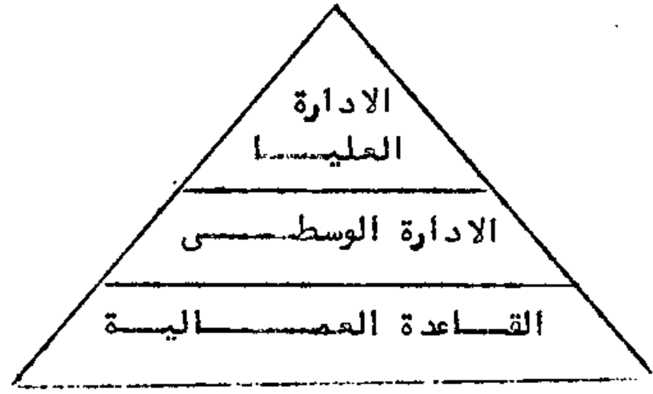
5 = <u>المقالات و النشرات والمعارض</u> :

يعتبر من الأساليب العلمية المطبقة ، حيث كتابة المقالات و نشرات المؤسسة حول الأنشطة التي تقوم بها ، و المعارض يحفز العمال على العمل اكثر و لكن يجب أن يكون هناك مقابل . فكما يقول وليام سكوت " انه لا بد لنا وأن ننظر الى الاتصال على اعتبار انه وسيلة لاثارة الحماس في جميع أجزاء الجهاز الاداري " (1).

III = اشكـال عمليـة الاتصـال :

تحتوي عمليــة الاتصـالات على ثلاثـة انواع رئيسية تدخل ضمن الاشكـال التنظيميــة (2) ، كما يوجد شكل آخـر يدخل ضمن التنظيـم الخفـي أو غيـر الرسمي (3).

و يمكـن أن نقسـم المؤسسة أو الادارة الى ثلاثـة اقسـام . و الشكـل الهـرمي التالي يبين لنـا ذلك(4):



و تحليلنا لهذا الهرم يمكن أن نستدرج ثلاثة انواع من الاتصالات :

1 — د . صالح الشبكشي ، مرجع سابق ، ص 236 .
2 — د . مصطفى حجازي ، مرجع سابق ، ص 123 .
3 — د . جريدة الشعب عدد 7594 ، مرجع سابق ، ص 5 .
4 — د . عبد الوهاب جلال ، مرجع سابق ، ص 200 .

3- الاتصالات الصاعدة :

وتتم هذه الاتصالات بين القاعدة العمالية داخل المؤسسة والادارة العليا . ونلاحظ من خلال هذه القناة أن اتخاذ القرار يتم بطريقة حسنة اذا اخذ بعين الاعتبار رغبة العمال . ويمكن أن تتم هذه الاتصالات مباشرة عن طريق الاجتماعات مثلا . ولا يعني هذا الاسلوب بأن الأمور تحلّ ، أو في حالة وجود مشاكل سوف تحل . ففي بعض الأحيان هذه الاتصالات لا تؤدي الى شيئ .

ويرى عمر بن بختي : " أن الاتصالات الصاعدة لمجموع العاملين، هي في حقيقة الأمر رد فعل التعليمات المتأتية من الجهة الوحيدة وهي الادارة "(1).

أمّا عمر أكتوف : " الاتصال في اتجاه عامل - ادارة - دليل على وجود فهم لمشاكل العمال ومشاركتهم في عمليات الادارة " (2).

ولا يعني أنّ هذه الاتصالات سوف تمر بدون مشاكل الى المستويات العليا ، فهناك عدّة عوائق يمكن الاشارة اليها : (3).

1- العوائق التنظيمية : وهذا راجع الى تعقد التنظيم وتعدد هياكله ، يؤدي هذا في حالة محاولة وصول عامل الى المستوى الأعلى أو قرار الى تشويهه وتغيير البيانات من مستوى الى آخر حتى يفرغ البيان من محتواه .

2- العوائق الناشئة من الرؤساء : في حالة عدم قيام الرؤساء بمساعدة المرؤوسين واستقبالهم والاجتماع معهم ، ومحاولة حل مشاكلهم يؤدي هذا الى فقد الثقة من المرؤوسين ، وبالتالي تفقد وسيلة الاتصال هذه .

1 =Benbekhti Omar , Etudes methodologiques sur l'organisation et l'Analyse du travail en système industriel . Alger, O.P.U , 1986 , P 61 .

2 = Aktouf Omar , op.cit, P108 ."La communication dans le sens employé - direction devait concrtiser la prise en compte des préocupations des ouvriers et leurs participations aux aupérations de l'entreprise"

3- بورادي حسين ، نفس المرجع السابق ، ص 95 ومابليها .

3ـ عوائق تتعلق بالمرؤوسين : ليس الرئيس العائق الوحيد ، ففي بعض الأحيان يكون العمال مسؤولين لأنهم لم ينقلوا التقارير ، ولم يشيروا الى النقص الموجود لسبب مثلا كونهم لا يهمهم الأمر أو خوفهم من رؤسائهم أو شيء آخر .

2ـ الاتصالات الهابطة :

وهي عكس الأسلوب الأول ، حيث تتم من القمة الى القاعدة ، ويكون هذا على شكل قوانين وتوجيهات أو ارشادات من الادارة العليا الى مجموع العاملين . ويمكن أن تتم هذه الطريقة عن طريق الاجتماعات أو الملصقات الحائطية التي تفيد في أغلب الأحيان : " ان فلسفة الاتصال في اتجاه ادارة ـ عمال كان هدفها اعلام العاملين ، ودفعهم الى المعرفة الفضلى لنشاط المؤسسة "(1).

وهل يعني هذا الأسلوب أن الادارة تبحث عن تثقيف العمال ومدّهم بالمعلومات ؟

يرى عمر أكتوف أنه : "ماحدث ، وأخذ بعين الاعتبار ، ماهي الا عملية دعائية لصالح أصحاب المصانع "(2).

3ـ الاتصالات الأفقية المتبادلة :

تعد من أهم الأساليب في نظام الاتصال داخل المؤسسة ، كونها تؤدي الى :

1ـ تكوين علاقة وطيدة بين العمال في مستوى واحد . وهذا الأسلوب قد يؤدي الى تكوين الجماعات غير الرسمية داخل المؤسسة .

2ـ هذه العلاقة تؤدي الى تكوين موقف موحد ضد الادرة العليا في حالة الوقوف ضد مصالح العمال .

3ـ بخلاف القاعدة العمالية ، العلاقات الأفقية في الادارة الوسطى والادارة العليا غالبا ماتكون علاقات مصلحية لا علاقة زمالة كما نجدها عند طبقة العمال .

1 = Aktouf , OP.CIT , PP 107/108 .

2 = Idem .

IV: دور الاتصال في التكوين غير الرسمي في المؤسسة :

يلعب الاتصال دورا بارزا في تكوين التنظيم غير الرسمي داخـــل المؤسسة ، لذا ، فما المقصود بالتنظيم غير الرسمي ؟

1 ــ تعريف التنظيم غير الرسمي :

لا يختلف الباحثون في تحديد مفهوم الاتصال غير الرسمي علـــى كونه : " تعبير تلقائي وعفوي عن عدة قضايا ومشاكل ، وهذا النوع مـــن التعبير يؤدي الى اشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي "(1).

والمقصود هنا أن الاتصال غير الرسمي ينشأ بطريقة تلقائيـــة ، أي ان صح التعبير بدون بروتوكولات ، ولا قوانين انضباطية بين العمال ، أو بين العمال والرؤساء .

يرى الدكتور صالح الشبكشي أن هذا النظام : " انما هو ظاهرة طبيعية عادية تحدث دائما في أي مجتمع من الافراد ، بل هو في الحقيقة ضرورة حتمية من ضروريات الحياة الاجتماعية التي يعيشونها " (2).

ويلاحظ هنا أن العملية تلقائية وطبيعية الى درجة أنها تصبـــح تتحكم في سلوكات الافراد .

وتعرف كذلك بأنها :

> " تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية .
> المتنوعة التي ينشؤها العمال ويستمرون
> في اقامتها . وهي علاقات لا تخططها
> الادارة أو تقيمها بصفة مباشرة ، ولكنها
> تنشأ وتستمر بسبب العمل ، وبسبب
> وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة "(3).

ويلاحظ من خلال كل هذه التعاريف أن هذا التنظيم ينشأ بطريقة تلقائية ، ولا تربطه رابطة المصلحة ، بل غالبا مايكون الاخاء والمحبـــــة سببا في وجوده ، وقد ينشأ كرد فعل لما يحدث في المؤسسة .

---

1 ــ جريدة الشعب ، عدد 7594 ، مرجع سابق ، ص 5 .
2 ــ صالح الشبكشي ، مرجع سابق ص 296 .
3 ــ حسان الجيلاني ، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1988 ، ص 45 .

2ــ نشأة التنظيم غير الرسمي :

ـــ اذا كيف ينشأ هذا التنظيم فى ظل تنظيم رسمى يسير الجهاز ؟
يرى الدكتور مصطفى حجازى أن التنظيم غير الرسمي ينشأ :
"انطلاقا من الصلات الخاصة ، والتحالفات التى تتكون في المؤسسة ....
ويتم الاتصال هنا بشكل مباشر وبدون أن يترك آثارا ، أو سجلات رسميـــة
تدل عليـــــه "(1).

اذن ، أهم شيئ يعتمد عليه هذا التنظيم هى الصلات الخاصة
بين أفراد العمال ، وكذلك التحالف التلقائى بينهم.

وهذا ما أدّى بالاستاذ صالح الشبكشى أن يقول :

" والاتصال غير الرسمى ينشأ فى أى جهاز من تلقـــاء
نفسه نتيجة لما بين الافراد من علاقات اجتماعيـــــة
وصلات شخصية ، وهؤلاء الافراد يتصلون ببعضهــــم
البعض على هذا الاساس، ولا يخضعون فى ذلـــك
لاتجاهات محددة كما هو الحال فى الاتصال الرسمى .
فقد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة
وبعضها على المستوى الافقى ... وهو فى الحقيقـــة
ضرورة حتمية من ضرورات الحياة الاجتماعية " (2).

ويلاحظ هنا ، أن نشأة هذا التنظيم حتمية ضرورية لحياة الافراد ،
وهو لا يسير فى اتجاه واحد ، فقد تتعدد الاتجاهات من القمة الى القاعدة،
أو العكس، أو القاعدة فيما بينها ....

أما حسان الجيلانى فيرى أن هناك عدّة أسباب تكون سببـــا
فى تكوين التنظيم غير الرسمى وهى : (3).

1 ـ مصطفى حجـــازي ، مرجـــع سابق ص 129 .
2 ـ صالح الشبكشـــي ، مرجـــع سابق ، ص 296 .
3 ـ حســـان الجيلانـي ، مرجـــع ســـابق ، ص 49/50 .

أ ـ القرب المكاني :

وهو مايسمح بالتقاء العمال ، وبالتالي تدعيم علاقاتهم ويكوّنون بالتالي قوة مع مرور الزمن .

ب ـ تشابه الوظيفة :

ويعني بها أنّ العمال في نفس الوظيفة يشكلون تنظيما غيـــر رسميا بناءا على وظيفتهم : " فالأشخاص الذين يشتركون في أعمال متشابهة ، يميلون الى الاشتراك معا في تنظيمات غير رسمية ، ويحاولون الابتعاد عـــن غيرهم من ذوي المكانات الأعلى أو الأدنى "(1).

جـ ـ السّن و الأقدمية في العمل :

ويقصد بها أنّ تكوين الجماعات غير الرسمية قد يلعب السّن دورا مهما اذا كان هناك جيلين يختلفان من حيث السّن و الأقدمية فتميل كل فئة اجتماعية ـ العمر والأقدمية ـ الى تكوين جماعتها .

د ـ المكانة الاجتماعية :

ويقصد بها مكانة الفرد في عمله أو دوره في العمل .

أما ألتون مايو فيرى أنّ تكوين الجماعات غير الرسمية :

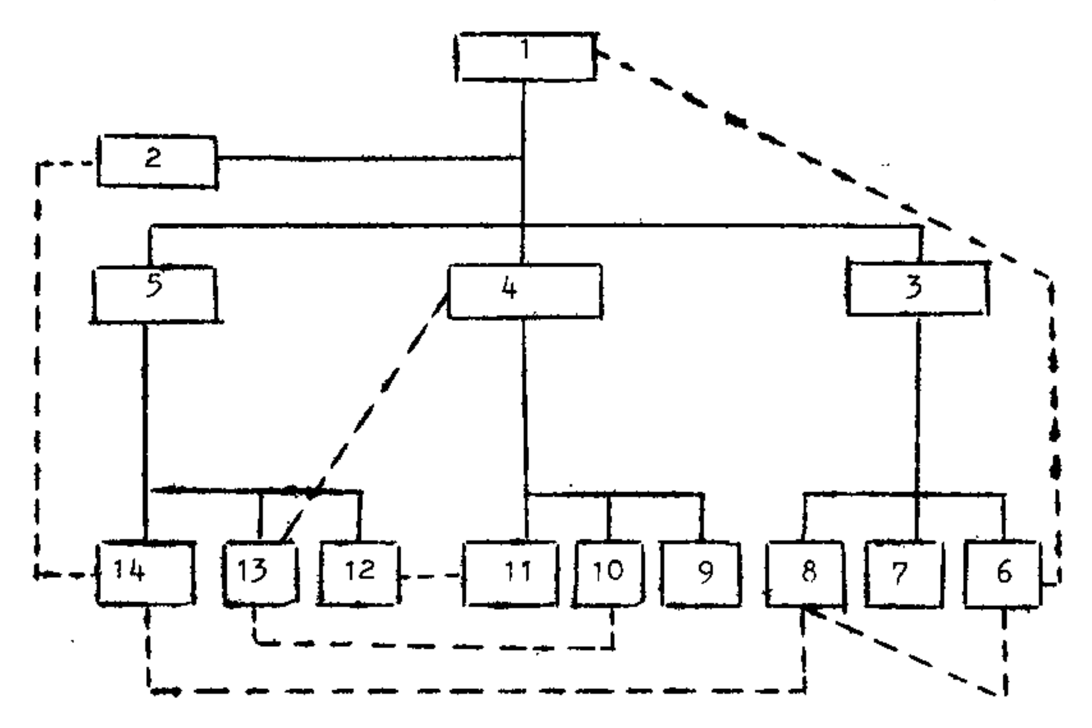
"عبارة عن رد فعل البيئة السائـــدة في المؤسسة ، وبالأخص التنظيم الرسمي للعمل . انّ ردود الفعل ناتجة عن الأعمال البسيطة و المتكررة بطريقـــة مملّة و تحت رقابة مشرف تابع للادارة "(2).

---

1 ـ حســـان الجيلانـــي ، مرجـــع سابق ص 149 .
2 ـ جشايشي عبد الرحمان ، و بلقاسم مختـار ، الاضراب كتنظيم غير رسمـــي . جامعة الجزائر ، معهد علم الاجتمـاع مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علم الاجتماع الصناعي ، 83/84 ص 18 .
3.

ولكن اذا كانت هذه أهم عوامل نشأة الجماعات غير الرسمية ، فهناك من يرى أنّ هذه الجماعات لا تعرف المكانة ولا تشابه الوظيفة ولا السن ، ولا الأقدمية كذلك ، وهذا مايؤيد قول الدكتور صالح الشبكشي السالف الذكر .

ومن أهم من يرى ذلك الدكتور مصطفى حجازى ، ويمثل ذلك في شكل مصور لمؤسسة (1).



——— شبكة الاتصالات الرسمية .
— — — شبكة الاتصالات غير الرسمية .

1 - د . مصطفى حجازي ، مرجع سابق ، ص 130 .

يلاحظ من خلال هذا الشكل أن التنظيم غير الرسمي مسيطر على الجهاز ، فمثلا علاقة العامل رقم (6) القاعدة له علاقة وطيدة بالمديــــر وهذا يؤدى الى تجاوز رئيسه المباشر (رقم 3) ممّا قد يؤدى الى عدم تحكم هذا الرئيس فى العامل .

كما يلاحظ العلاقة بين العامل رقم (14) ، والمسؤول رقـــم (2) ، وفى هذه الحالة يؤدى الى تفادى التنظيم الرسمى .

والمقاييس عديدة فى الشكل ، ولكن الذى يهمنا هنا القـــول بأن سبب هذا العمل يعود لأمرين :

أ ــ عدم تماشى القوانين مع الواقع .
ب ــ الرابطة العائلية أو القرابة والزمالة الموجودة فى التنظيــم الرسمـــى .

3 ــ التنظيم غير الرسمى فى المؤسسة الجزائرية :

يرى حسان الجيلانى ــ بناء على بحث قام به ــ أن الجزائر

" تجهل التنظيمات العمالية غير رسمية ،
ولا يعرف الحل المنطقى الذى يرضى
جماعات العمل ويحقق أهداف الادارة . . .
انّها لا تعرف كيف تتعامل مع التنظيم
غير الرسمى ، ولا تصل الى حل يوفــق
بين جميع الاتجاهات والآراء ، ويعمل
على رفع الانتاج وتحقيق مطالب العمال "(1).

فان كان قول الأستاذ بأن الجزائر تجهل التنظيمات غير الرسميـــة فقد كان من باب أولى أن نقول بأن التنظيمات العمالية غير الرسميـــة موجودة وبقوة فى الجزائر . فقد برهنت العديد من التجارب أن تكويــن موقف موحد ضد الادارة دليل على وجود تنظيم غير رسمى ، وكدليل على الاضرابات التى شهدتها الجزائر التى يمثلها الجدول التالى [2] .

---

1 ــ حسان الجيلانى ، مرجع سابق ، ص 75 .

2 ــ حشايشي عبد الرحمان ، و بلقاسم مختار ، مرجع سابق ص 32 .

السنة	عدد الاضرابات	عدد المضربين
1969	72	10865
1970	99	13890
1971	162	21608
1972	145	20332

كما شهدت الجزائر بعد أكتوبر 1988 مواقف عمالية موحدة ، تكونت نتيجة ترابط العمال ، فمثلا موقف عمال الورق Enepac البلدية بوروبة أو اضراب عمال المؤسسة الوطنية للرزم المعدني EMB والذى دام حوالى شهر ، وتوافق ووحدة العمال التابعين للاتحاد العام للعمال الجزائريين U.G.T.A ، والعمال التابعين للنقابة الاسلامية للعمل الذين توقفوا عن العمل ووقفوا ضد الادراة ، وكان تدخل الهيئات المسؤولة متأخرا جدا حتى تفاقمت الأزمة .

كذلك توقف العمال فى سائر التراب الوطنى يومى 12 و 13 ماى 1991 بناءا على نداء النقابة U.G.T.A ، وكذلك غلاء المعيشة ، لدليل على وجود تنظيم غير رسمى قوى فى الجزائر .

ونؤيد رأى الأستاذ عندما يرى بأن الادراة لا تعرف كيف تتعامل مع التنظيم غير الرسمى ، فبدلا من أن تشجعه وتحاول من خلاله خدمة المؤسسة تقف له بالمرصاد ، وبالتالى يؤدى هذا الى تفاقم الوضع الوضع وبروز الصراع بين العمال والادارة .

ففى الجزائر ، ورجوعا الى رأى ألتون مايو تكوين الجماعات غير الرسمية راجع بالدرجة الأولى الى سلبيات القانون ، وبيروقراطية الادارة وعدم وجود اتصال بين القمة والقاعدة .

4- معوقات الاتصال :

هناك سبب هام يعيق من عملية الاتصال ، وهذا السبب هو التنظيم بالدرجة الأولى (1).

فالتنظيم هو القناة التى تسمح لعملية الاتصال المرور سواء تصاعدى أو تنازلى أو حتى أفقى ، حتى لا يكون هناك اختلافات وعوائق بين المستويات الادارية المختلفة .

هذا من جهة ، ومن جهة أخرى يجب القضاء على الروح الانعزالية التى تكون بين القمة والقاعدة ، أو ان صح التعبير بين الادراة والعمال .

كما يجب عدم الاهتمام والتركيز على التقارير الرسمية التى تصل الى القمّة . فغالبا ماتكون هذه التقارير غير سليمة ومجحفة فى حق العامل، أو لا تقدّم معلومات مدققة .

ولقد قام الدكتور ابراهيم الغمرى بتجربة لمعرفة الأخطاء التنظيمية التى تعيق عملية الاتصال ، وتوصل الى النتائج التالية : (2).

1- عدم مطابقة التنظيم المخطط من التنظيم المطبق ، أى أنّ التخطيط فى واد والواقع فى واد آخر ، وهذا ما يؤدى الى خلل ؟ .

2- عدم معرفة غالبية العاملين بتفاصيل الأعمال المسندة اليهم ممّا يعرض الاختصاصات لعدم التحديد الدقيق ، وبالتالى يحسر من الأداء السليم للعمال وذلك يرجع امّا لجهلهم بها ، أو لعدم فهم أهميتها بالنسبة للعملية التالية لها .

3- عدم اعتراف العاملين بالخرائط التنظيمية ، وبالتالى يعتمد البعض من الملمين بها عدم سلوك خطوط السلطة والمسؤولية الموضحة بها بسبب عدم رضاهم عنها .

4- لجوء العاملين الى السلطات العليا متخطين بذكر رؤسائهم المباشرين فى مسائل لا يمكن حلّها الاّ على مستوى المسؤولية المباشرة ممّا يزيد من أعباء رجال الادارة العليا .

---

1 - د . ابراهيم الغمرى ، السلوك الادارى والعلاقات العامة الاسكندرية ، دار الجامعات المصرية ، ص 143 .

2 - نفسه ، ص 144 .

5ـ عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها المعلومات في جميع الاتجاهات .

فالمنظمة اذن هي الركيزة الأساسية ، ولكن هناك أسباب أخرى أهمهـا :

1ـ مشكلة خاصة بالطبيعة الانعزالية لرجال الادارة العليا الذين لا علاقة لهم بالموظفين ، والتي تؤدي الى الكراهية الشخصية لكل ماهـو مسؤول ، ثم في مرحلة معينة كراهية المهنة ، وعدم الرضا عنها (1).

2ـ مشكلة خاصة بالمشرفين على الأعمال التنفيذية الذين لا يرغبون في بعث معلومات قد تغضب الهيئات العليا ، وبالتالي فهم يساهمون في افساد رسالة الاتصال .

3ـ سوء العلاقات الانسانية في المؤسسة والتي تؤدي الى غلق قنوات الاتصال ، وبالتالي الى حركة من الاضطرابات تعود بالسلب علـى المؤسسـة . ويمكن حصر هذه المشكلة في زاويتين :

1ـ الزاوية الانسانية : فالانسان هو المحرك الأول لهذه العملية، واذا توقف توقفت كل العملية وحل محلها نوع من الفوضى واللا مبـالاة .

2ـ الزاوية التنظيمية : وهو مشكل مرتبط بالجهاز ككل ، ومـدى فاعلية القوانين التي تسيره .

IV = نموذج الاتصال في المؤسسة الحديثة والمؤسسة الجزائرية :

لقد اعتمدنا في هذه النقطة دراسة نظام الاتصال في المؤسسة الأمريكية نموذجا للرأسمالية ، والمؤسسة التي تسير وفق قطاع خاص بحت .

والنموذج الثاني اعتمدنا على النظام السويدي لكونه نظام مجهول أولا ، ثم نظام خاص بالمجتمع السويدي لا يشبه النظام الرأسمالي ولا الاشتراكي .

والنموذج الثالث هو النظام الجزائري من خلال نظام التسيير الذاتي ، والتسيير الاشتراكي للمؤسسات .

وأخيرا مقارنة بين النظم الثلاثة لمعرفة أوجه التشابه والاختلاف وهذه الدراسة ليست الأولى من نوعها فقد قام البعض (1) بمثل هذه الدراسات .

1- الاتصال في المؤسسة الأمريكية :

بادئ ذي بدء يجب أن نعرف بأن هدف المؤسسة في النظام الرأسمالي هو الربح الوفير مهما كانت الوسائل .

ففي المؤسسة الأمريكية اليوم : "فان الأهمية معطاة لكل المشاكل الخاصة بالاتصالات والعلاقات بين المسؤولين والعمال "(2).

ولكن يجب أن نفرق بين الاتصال داخل المؤسسة - وهو ما يهمنا - والاعلام بصفة عامة - داخلي وخارجي - والذي يؤدي الى الاشهار .

---

1 - وهذا مما قام به : Ben bekhti Omar , sur ... نموذج ... فيما بعد .

Le modèle Francais et chinoi, dans l'information dans l'entreprise ... [illegible] dans l'Entreprise moderne . Association

In: Etude methodologiques sur l'organisation et l'analyse du travail en système industriel .

2 = L'Information dans l'Entreprise miderne . Association Française pour l'accroissement da la productivité . Paris: P, 3 .

ففي المؤسسة الأمريكية ، وحسب العادات التقليدية للتسيير هناك بحوث حول نظام يقوم بالتعاون على جميع الأصعدة .

والذي دفع الى البحث عن هذه السياسة هي الصراعات الاجتماعية في هذه المؤسسات ، وايجاد سياسة رشيدة بهدف : "ايجاد الحلول ليست فقط مادية ، بل روحية للعمال ، وارضاء رغباتهم واحساسهم بعملهم "(1).

ولقد أدرك الأمريكيون أن نظام الاتصالات ـ داخل المؤسسة ـ والذي يتركز على هدف اجتماعي يخدم في الحقيقة معطيات سياسية ، لذلك لا يمكن أن تنشر بطريقة عشوائية .

ومع وجود نظام للاتصالات وخاصة من القمة الى القاعدة ، ومع فهم رد فعل العمال وتطبيقها بطريقة جيدة يؤدي هذا الى انتاج جيد وكاف .

ولكن السؤال الذي نطرحه . كيف يمكن أن نسير شركة كشركة جيزال موتورز الى يتعدى عدد عمالها 500 000 عامل ؟

في هذه الحالات ، ومع ضخامة مثل هذه الشركات يوجد مايسمى برؤساء الجهاز Maitrise ، وهم أشخاص ذوو مهارة عالية جدا ويتمتعون بثقة الادارة والعمال معا ، ولديهم تكوين عال ويعتبرون عماد المؤسسة .

---

1 = L'Information dans l'Entreprise moderne . op , cit P , 04 .

"Pour répondre aux besoins non plus physiques mais moraux des travailleurs et pour satisfaire leurs désir de dignité et de comprehension vis à vis de leuss taches ..."

ومع هذه الرؤيا ، تعتمد المؤسسة الأمريكية على ثلاث نقاط أساسية : [1] .

1ـ البحوث :

وتعتبر من المهام المستعملة في جميع الدول ، والهدف منها الوصول الى النقائص داخل المؤسسة ، وتحليلها والوصول بعد ذلك الى عمل أحسن .

2ـ الاستقبالات :

ومع ادماج كل عامل جديد ، يحتاج هذا الأخير الى وقت لكي يتكيف مع محيطه الجديد ، لذا أوجب ايجاد مكاتب لاستقبال العمال ، وبالتالي تشجيعهم و مدهم بالمعلومات الضرورية .

3ـ الجرائد الاعلامية :

ومن أمثلة ذلك الجرائد الحائطية في كل وحدة انتاجية ، والتي تهدف الى نقطتين :

اـ متابعة من طرف الادارة .
بـ التفاهم بين جميع الأجهزة .

ولكن كل هذه النقاط تبقى نسبية ، وتؤخذ بالدرجة الأولى مصلحة المؤسسة .

---

1 = L'information dans l'entreprise moderne . Op.cit PP ; 115/117 .

2ـ نظام الاتصالات فى المؤسسة السويدية : (1).

فى السويد هناك اتفاق بين العمال وأرباب العمل على أنّ مشكل الاتصالات الاقتصادية تعتبر القاعدة الأساسية لايجاد علاقات جيدة بين الادارة والعمال ، والتى تعتبر النقطة الأساسية لاندماج العامل، ومعيار أساسى لترقيته بهدف انتاجية أكبر .

وفى السويد توجد ثلاث مديريات لها دور كبير فى الاتصالات وهى :

أـ مجالس المؤسسات Comité d'entreprise :

وتستحدث فى كل مؤسسة مهما كان عدد عمالها ، ولهذه المجالس وظائف عديدة أهمها :

1ـ المطالبة بسياسة اعلامية متبادلة بين القمّة والقاعدة .
2ـ القاء محاضرات على العمال .
3ـ المساهمة فى الاتصالات للقضاء على المشاكل التى قد تحدث فى المؤسسات ويلاحظ بأنّ لهذه المجالس دورها الأساسى هو التوعية العمالية ليس الا ، ذلك أنّ التدخل فى القضايا الحساسة قد يفوق اختصاصاتها .

ب : دور النقابة Rôle des Syndicats

فى السويد يوجد نوعان من النقابات ، وهدفها هو الوصول الى وضع سياسة اعلامية ونظام اتصال لصالح العمال . ويقوم مكتب الاعلام التابع لهما الالتقاء بالعمال ، والقيام بمحاضرات واجتماعات . وهنا تقترح أمور من طرف العمال تجعل النقابتان توصلانها الى الجهات المعنية .

جـ مهام تنظيمات المستخدمين : L'organisation d'employeurs :

تعتبر تنظيمات المستخدمين فى السويد أقوى التنظيمات المعنية ، ففى بعض المؤسسات هناك دروس خاصة وحلقات واجتماعات يشارك فيها الادارات ، والعمال والرؤساء

---

1 = L'Information dans l'Entreprise moderne . OP.CIT , PP115 117 .

ويلاحظ أن دور المعاملة له وزن ثقيل على خساة العمال ومردودهم داخل المؤسسة .

٣- نظام الاتصال في المؤسسة الجزائرية :

وسوف نتحدث في هذه النقطة حول نظام الاتصال في المؤسسة الجزائرية من خلال نظامين :

أ- نظام التسيير الذاتي .
ب- نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات .

فمن نظام التسيير الذاتي تكون البداية من عام 1965 – 1966 ، وذلك مع محاولة ادخال هذا النظام في القطاع الصناعي . فقد جاء في جريدة الثورة و العمل الصادرة في نوفمبر 1965 : "سنترك للآخرين الحديث و القول بأن كل شيء يسير على أحسن مايرام ، اننا نقول – نحن – بأنه يوجد شيء – يجب أن نغيره " (1)

ويوضح هذا أن الأمر لم يكن باليمين ، حيث امتازت بسوء العلاقة بين الحكومة و العمال – وممثليهم في النقابة – حيث كان مطلب العمال هو ما جاء في الثورة و العمل :"التأكيد و الاصرار على الدفاع عن التسيير الذاتي ، و اعتبار التسيير الحكومي gestion étatique مرحلة انتقالية وعملية تحضيرية للتسيير الذاتي "(2) .

لكن موقف وزير الطاقة و الصناعة "بلعيد عبد السلام "عام 1967 كان موقفا مخالفا لموقف العمال حيث صرح :" بأن التسيير الذاتي لا يمكن أن ينجح في بلد متخلف sous-developpé، لأن العمال ينقصهم التكوين وروح المسؤولية ، ويجند نظام الدولة – الحاكم Etat Patron"(3).

---

1 = Annuaire de l'Afrique du nord .Paris , France Ed C.N.R.S , Année : 1966 , P 317 .

2 = Idem

3 = Annuaire de l'Afrique du Nord .OP,CIT , Année 1967 PP , 388/389.

ويبدو من خلال هذه التصريحات أن الفراغ كان قائما حول نقطة التسيير الذاتي ، ولم يكن هناك اتصال كبير ، أو كان الاتصال منقطعا بين العمال - وممثليهم - ومسؤولي الحكومة . ويعني هذا أنه لم يكن هناك اتصال تصاعدي من القاعدة الشعبية العمالية الى الجهات المسؤولة .

وهذه الحرب الكلامية تعود أساسا الى : "احتكار سلطة القرار من طرف المديرين "(1).

اذن نلاحظ من خلال نظام التسيير الذاتي وخاصة في الصناعة أن الاتصال على جميع الأصعدة كان ضعيفا ، لذا قوى الصراع وفشلت الاضرابات وتكونت معارضة عمالية هذا العمل (2).

أما اذا رجعنا الى نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات : "فان نظام الاتصالات تعتبر مطابقة للمشاركة في تسيير المؤسسات "(3).

ويجب الاشارة أن الاتصالات لا تعتبر فقط وسيلة من وسائل الانتاج ولكن نظام العمل بصفة عامة .

والسؤال الذي نطرحه ، من يمكنه الحصول على معلومات داخل المؤسسة ؟ من زاوية أخرى تكون المعلومات محصورة في جماعة معينة ، ومن طريق نظام للاتصالات يكون سليما توزع هذه المعلومات ولا تترك المجال لتسرب المعلومات الخاطئة والتي قد تهدم المؤسسة بدلا من أن تبنيها .

يرى نور الدين سعدي بأن الحصول على المعلومات : "متوقف من جهة على وضعيته - وضعية العامل - في المؤسسة ، ومن جهة أخرى انتمائه الى الجماعات العمالية "(4).

وهذا يعني أن العامل البسيط الذي لا ينتمي الى جماعات العمل لا يتدخل وليس له أية علاقة من نظام القرارات .

1= Rabah Nourredine Saadi, La G.S.E en Algerie .Alger, O.P.U , P, 22 .

2- حمايشي عبد الرحمان وآخر ، مرجع سابق ، ص 19 .

3 = Ibid , P 52 .

4 = Idem .

وهذا يعني أن المؤسسة بناء على ماتقدم مسيرة من طرف جماعة صغيرة التي لها سلطة القرارات والتسيير والتسويق .

هذا من جانب ، ومن جانب آخر فان نظام الاتصالات في المؤسسة الجزائرية يسير وفق المحور الايديولوجي للمجتمع : ففي بحث قام بـــــه عمر بن بختي في مؤسسة سونطراك لاحظ بأنه : " لا يوجد نظام خــــاص بالاتصال بالمؤسسة . فالمعلومات التي تسري هي عبارة عن المعلومات السارية عن طريق أجهزة الدولة ، والتي تصل عن طريق قنوات الى المؤسسة "(1).

ويرى : "أنه في الحقيقة لا توجد في المؤسسة الجزائرية ، نظــــام اعلامي ، ولا حتى تكوين ، ولكن توجيه "(2).

ونعطي أمثلة في هذا لتوضيح الرؤيا حول ديمقراطية القرارات ، يعني مدى وجودها في المؤسسة فمثلا مجلس الادارة متكون من 9 الى 13 عضوا من بينهم ممثلين عن مجلس عمال المؤسسة والأعضاء هم : المدير العام ، نائب المدير العام ، النواب المباشرين للمدير العام والذين لهم علاقة مباشرة مع عمل المؤسسة "(3)

ويرى كذلك : "أنه باستثناء الجمعية العامة للعمال ، لا يمكـــن للعامل أن يشارك في تسيير المؤسسة "(4).

ويؤيد هذا القول رأي آخر حيث يرى : "أن في داخل الوحدات التي مست بنظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات ليس كل العمال تابعيـــن لهذا النظام ان أغلبية العمال لا يمكن ادماجهم في الاطار الايديولوجـــي الذي نص عليه الميثاق " (5).

والهدف الذي دفعنا أن نبتعد قليلا عن الموضوع الجوهـــري هو القول :

مشاركة = قرارات سليمة ⟸ وجود اتصالات سليمة .

---

1 = Benbekhti , op.cit , P 60 .

2 = Ibid , P 62 . " En réalité il n'ya même pas d'information ni donc formation, mais seulement orientation "

3 = Boutefnouchet Mostefa , Le socialisme dans l'Entreprise. Alger , ENAL. P 79 .

4 = Ibid , P 168 .

5 = Rabah Nourredine Saadi, op.cit , P 27 .

ويتساءل عمر بن بختي : "هل الاتصالات تشجع على المشاركة، أم هل هي وسيلة من بين الوسائل تستعمل بطرق مختلفة من طرف النظام التسييرية الموجودة ؟ "(1).

4- مقارنة بين الأنظمة الثلاثة :

سوف نحدد في هذه النقاط أوجه الاختلاف والتشابه بين الأنظمة الثلاثة لا من حيث الاتصالات فقط، ولكن من جميع الأصعدة.

ويمكن تحديد أهم النقاط فيما يلي :

1- هدف المؤسسات في النظم الثلاثة هو الانتاج، ذلك أن كل مؤسسة مهما كان النظام الذي تسير عليه هو الوصول الى انتاج عال.

2- يمكن أن نحدد وسائل الاتصال والقول بأنها تتشابه نوعا ما بالمحاضرات، والاجتماعات والبحوث.

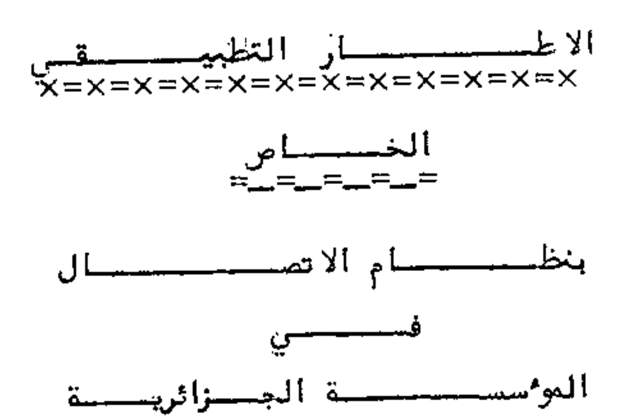
3- الاعلام داخل المؤسسة يسير وفق مخططات تريدها الجهات المسؤولة.

فمثلا في المؤسسة الأمريكية ترتكز الاهتمامات على نظام الاتصالات، لأن العامل يحتاج الى أكثر من الشعور بالمسؤولية والاهتمام، لأنه من حيث المادة وصل الى اشباع حاجته.

أما في السويد فتطبيق سياسة اعلامية داخل المؤسسة الهدف منه جعل العامل يحس في رقي اجتماعي.

أما في الجزائر، فالاتصالات داخل المؤسسة نادرا ما تكون موجودة، وان وجدت فهي تكون في شكل اجتماعات، لذلك كثرت المشاكل والاضرابات ووصلت المؤسسة الجزائرية الآن الى حد الافلاس نتيجة للتراكمات العديدة المنجرة من السياسات التي طبقت.

1 = Benbekhti , op.cit , P 53 .



الاطار التطبيقي

الخاص

بنظام الاتصال

في

المؤسسة الجزائرية

الجدول رقم 3 : يبين المؤسسات التي أجرى البحث بها ، والنسبة المئوية للعمال والاطارات الذين أجرى البحث معهم .

اسم المؤسسة وموقعها	عدد العمال الاجمالي	النسبة التي أجرى معها البحث	%
المؤسسة الوطنية لصناعة الأحذية والمصنوعات الجلدية الشراقة	1406	20 + 50	4,97 %
الشركة الوطنية للتبغ والكبريت باب الواد	353	13 + 50	19,25
المؤسسة الوطنية للتوظيف بالورق ، والورق المقوى : بوروبة	622	20 + 50	11,25
مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للوسط (وحدة الحديد الصغرى : مفتاح	395	22 + 50	18,22
المؤسسة الوطنية للرزم المعدني (مركب التغليفات المعدنية) جسر قسنطينة	1354	20 + 50	5,16
المجموع	4130	350	08,47

لقد أجرى البحث في عمر، مؤسسات انتاجية يختلف عدد عمالها حسب الحجم والتكنولوجيا المستعملة .

فمثلا نجد المؤسسة الوطنية لصناعة الأحذية والمصنوعات الجلدية EMAC لا تزال تعتمد على الآلة القديمة منذ الستينات ، وكذلك الاعتماد على العمل الفردي .

والملاحظة الأساسية أن النسبة المئوية التي أجريت معها البحث تختلف من مؤسسة الى أخرى حسب عدد العمال ، فهي تصل الى 19,86 % في المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت ، وتنحدر الى 4,97 % في المؤسسة الوطنية لصناعة الأحذية والمنتوجات الجلدية .

الملاحظة الثانية أن الدراسة الاحصائية من هذا المنطلق لا تهمنا بقدر ماتهمنا الدراسة الاجتماعية لان 03,47 % لا تمثل في حد ذاتها دراسة احصائية موضوعية ذات دلالة احصائية .

الملاحظة الثالثة كوننا اعتمدنا على مؤسسات تبتعد عن بعضها البعض ، فمثلا أخذنا عينة من ولاية البليدة والمتمثلة في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بمفتاح ، وعينة من ولاية تيبازة المتمثلة في المؤسسة الوطنية لصناعة الأحذية والمنتوجات الجلدية ، ثلاث مؤسسات من العاصمة وهي المؤسسة للرزم المعدني بجسر قسنطينة ، ثم المؤسسة الوطنية للتوظيف بالورق والورق المقوى ببوروبة ، والمؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت بباب الوادي .

الملاحظة الرابعة كون اختيار هذه المؤسسات كان اختيارا عشوائيا ، أي لم نكن قد قمنا بدراسة مسبقة في هذه المؤسسات ، ولكن لظروف موضوعية تم اختيارها .

الملاحظة الخامسة أننا اعتمدنا في كل مؤسسة على دراسة 70 حالة ، 50 منها خاص بالعمال البسطاء والاطارات المتوسطة الذين لم يتعدوا سلم 13 ، بينما 20 منهم خاصة بالاطارات لأن استمارة الأسئلة تختلف بين الفئتين .

الجدول رقم 2 : يبين سن فئات العمر لدى العمال الذين أجرى معهم البحث والعدد الخاص هو 250 عاملا من بينهم عمال بسطاء واطارات متوسطة ، أي من الدرجة 13 في السلم الى أدنى درجة .

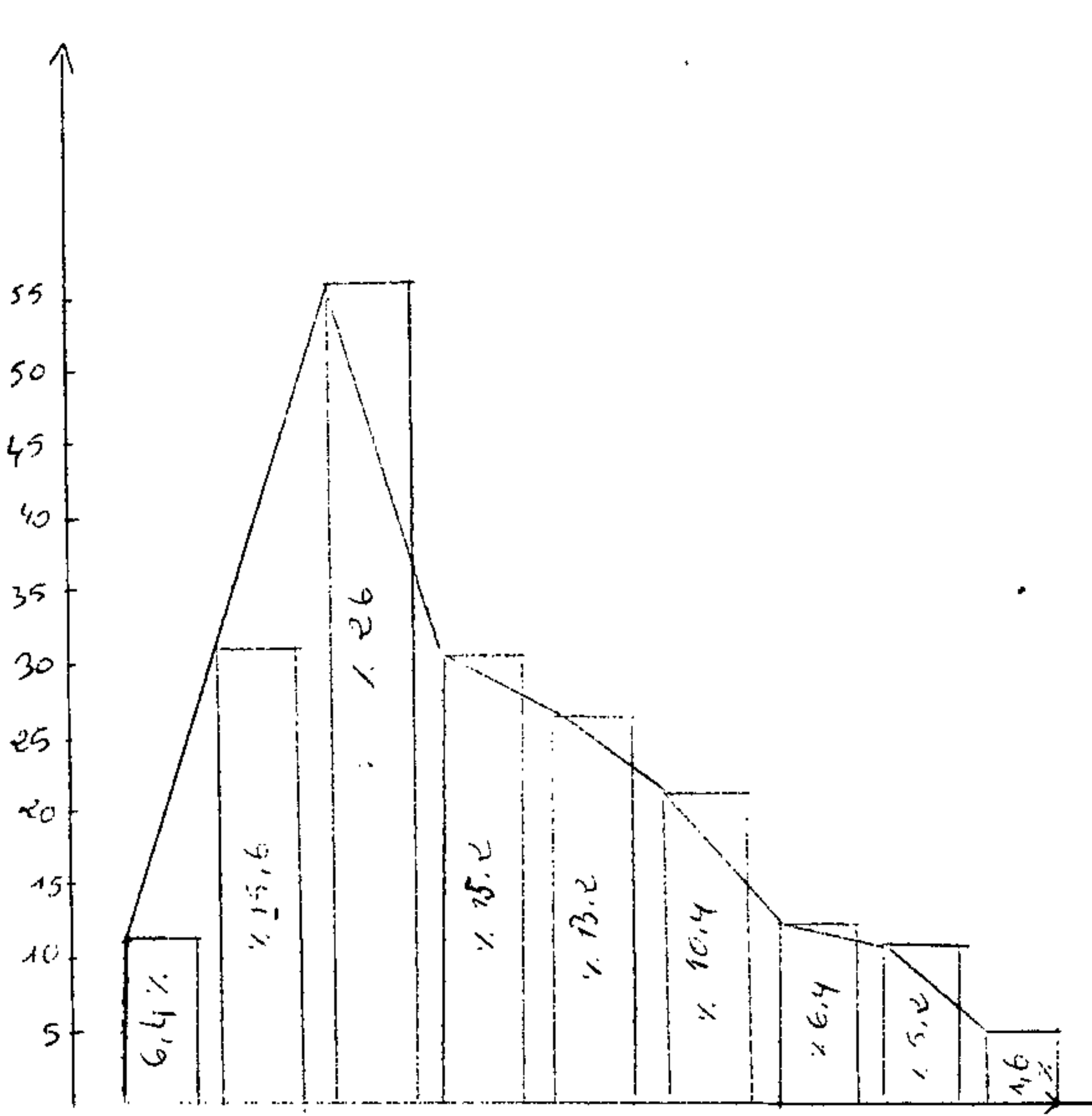
السن / العدد	من 20 الى 24	من 25 الى 29	من 30 الى 34	من 35 الى 39	من 40 الى 44	من 45 الى 49	من 50 الى 54	من 55 الى 59	+ 60	المجموع والنسبة
العدد	16	39	65	38	33	26	16	13	04	250
النسبة %	6,4	15,6	26	15,2	13,2	10,4	6,4	5,2	1,6	%100

لقد أجري البحث على كل الفئات العاملة ابتداء من سن العشرين الى حدود سن الستين أي سن التقاعد ، ولكن طبعا بالاختلاف في النسبة . وهذا الاختلاف معتمد الى أبعد حد لكي تكون لدينا عينة علمية ، والوصول الى نتائج أكثر واقعية .

لكن الملاحظة أن الفئات من سن 25 الى 40 ، هي الفئات الأكثر انتاجا تمثل الغالبية العظمى في العينة (53,2) ، وهذا معتمد لأنها من جهة ظروفها الاجتماعية تختلف وحتى الحالة العائلية ، لأن شاب في سن 25 ليست له نفس الرؤيا ونفس البعد لانسان في سن الأربعين .

والشكل البياني التالي يبين لنا هذه الفئات أكثر وضوحا .

السلم : 1 % = ٤ مم .



الجدول رقم 3 : يبين الحالة المدنية للعمال الذين أجرى معهم البحث .

الحالة / النسبة	العدد	النسبة %
متزوج	136	74,4 %
أعزب	64	25,6 %
المجموع	250	100 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول بأن فئة المتزوجين تمثل الغالبية العظمى في الدراسة وتقدر ب (74,4 %) . وهذه الفئة لها خصائصها الاجتماعية والنفسية التي تميزها ، بينما فئة العزاب (25,6 %) فهي فئة لا تعاني الى أبعد حد من الأزمات ، ولكن تتطلع الى ما هو أحسن .

وهذا لا يعني أن فئة العزاب 25,6 % بالضرورة هي فئة الشباب فقد يكون المقياس خاطئا ، لأننا لاحظنا وجود عزاب في سن الثلاثين أو الأربعين .

ومهما يكن ، فالهدف كما قلنا هو الوصول الى النتيجة العامة في آخر المطاف .

الجدول رقم 4 : يبين عدد الأولاد لدى أفراد العينة التي أجرى معها البحث

العدد / نسبة التكرارات	التكرارات	النسبة %
لا يوجد	17	13,9
من 1 الى 3	42	22,5
من 3 الى 5	54	29,03
5 أولاد فأكثر	73	39,24
المجموع	186	100 %

انطلاقا من فئة المتزوجين والتي تمثل 136 من عدد 250 أي نسبة 54,4 % يلاحظ أن الغالبية العظمى من هذه الفئة لها عدد كبير من الأولاد والذي يمثل 33,24 % ولها أكثر من خمسة أطفال .

كما تمثل نسبة 29,33 % الذين لهم أكثر من ثلاثة أطفال الى خمسة وهي نسبة مرتفعة نوعا ما .

بينما تمثل 22,5 % من المتزوجين الذين لهم مابين طفل الى ثلاثة أطفال ، وهذه نسبة تمثل حوالى $\frac{1}{4}$ العينة من المتزوجين .

نسبة 9,13 % ليس لها أولاد ، وهذه نسبة ضعيفة اذا ما قورنت بالنسب الأخرى .

الجدول رقم 5 : يبين المستوى التعليمي والمهني لعمال أفراد العينة .

المستوى / العدد / النسبة	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	لا شيء	المجموع
العدد	96	71	22	01	60	250
النسبة	38,4	28,4	8,8	0,4	24	100 %

لقد أجري البحث على فئات مختلفة من حيث السن -كما سبق ذكره- وكذا من حيث المستوى التعليمي ، وهذا يعود طبعا الى نفس الأسباب السالفة .

فنلاحظ مثلا بأن الأغلبية العظمى من العمال لهم مستوى لا يتعدى الابتدائي 38,4 % ، وهذا يعود الى الظروف قد تكون قاهرة

ثم تليه الفئة التي لها المستوى المتوسط بنسبة 28,4 % ، ونجد هذه النسبة من بين الشباب الذي لا يتعدون سن 34 سنة .

ثم هناك من العمال الذين ليس لديهم أي مستوى ويمثلون 24 % وهؤلاء يمثلون $\frac{1}{4}$ مجموع العمال الذين أجري معهم البحث ، وهؤلاء العمال أغلبيتهم جاوزوا سن الأربعين وعاشوا ظروف الاستعمار .

ثم تأتى فئة الثانويين ، وأغلبيتهم من الشباب (8ر3 %) ، ولهم مسؤوليات بسيطة .

ثم نجد جامعى واحد من بين أفراد العينة (4ر0 %) ووجوده لظروف عائلية قاهرة بالدرجة الأولى .

الجدول رقم 5 : يبين عدد سنوات العمل ، أو الأقدمية المهنية للعمال الذين أجرى معهم البحث .

عدد سنوات العمل	من سنة الى 10 سنوات	من 10 سنوات الى 20 عاما	من 20 عاما الى 30 عاما	أكثر من 30 سنة	المجموع
داخل المؤسسة	113	110	19	08	250
	% 45,2	% 44	% 7,6	% 3,2	% 100
اجمال سنوات العمل	87	106	34	23	250
	% 34,8	% 42,4	% 13,6	% 9,2	100

ويلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية العمال الذين أجرى معهم البحث حديثى العهد بالعمل أى لا تتجاوز أقدميتهم عشر سنوات (2ر45 %) .

ولكن الاغلبية الاخرى كذلك لها وزنها ، اذا تتكون من 44 % ، أى اذا ربطنا النسبتين نلاحظ بأن الغالبية العظمى لها (2ر89 %) مابين سنة و عشرين سنة عمل .

ومقارنة هذا الجدول ، بالجدول رقم 2 والخاص بسن العمال نلاحظ أن من سن 20 الى سن 40 تبلغ النسبة 2ر68 % .

ومعنى هذا أن أغلبية العمال فى مؤسساتنا لا يزالون فى سن العمل والعطاء ، وأى تجديد أو تشبيب فى المؤسسات حاليا أمر غير وارد .

ملاحظة ثانية أن الفرق بين العمل الفعلى فى مؤسسة معينة،

والعمل الاجتماعي ، وفرق بين الأقدمية المهنية ككل ، والأقدمية في المؤسسة الحالية . ذلك أنه من العمال من لديهم تجربة في جهات أخرى ، ولكن حديثي العهد بالمؤسسة .

الجدول رقم 7 : يبين المسؤولية ، أو رتبة العمال الذين أجري معهم البحث .

المسؤولية / العدد و النسبة	اطار متوسط	عامل بسيط	المجموع و النسبة
العدد	45	205	250
النسبة %	% 18	% 82	% 100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ البحث أجري على فئتين من العمال . فئة العمال البسطاء ، وفئة الاطارات المتوسطة .

والمقصود بالاطارات المتوسطة هي الاطارات دون السلم 13 ، أي أنّ مسؤولياتهم جاءت بالأقدمية أكثر منها بالشهادة والتدريب .

ويلاحظ أنّ فئة العمال البسطاء أي دون السلم 10 تمثل 82 % أي الغالبية العظمى للعينة ، بينما الاطارات المتوسطة تمثل 18 % فقط .

وتجدر الاشارة هنا أنّه لايوجد فرق كبير بين العامل البسيط والاطار المتوسط باستثناء بعض الزيادات في الأجر نتيجة السلم الاداري ، ذلك أنّ العمال البسطاء نجدهم من السلم 6 الى 10 ، والاطارات المتوسطة من 11 الى 13 .

الجدول رقم 8 : ويمثل وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسات حسب أفراد العينة .

كيف تحدث عملية الاتصال في مؤسساتكم ؟		
نسبة التكرارات / أهم الوسائل	التكرارات	النسبة %
رسائل المؤسسة	00	% 00
اجتماعات	250	% 100
ملصقات حائطية	250	% 100
آخر	00	% 00

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن المؤسسات التي أجرى بها البحث تستعمل الاجتماعات والملصقات الحائطية .

هاتان الوسيلتان تعتبران مهمتان في أية مؤسسة . لذا فما الاجابة هنا بنسبة 100 % لدليل على ذلك . لكن يجب أن نفرق بين وجود الوسيلة كوسيلة ودورها كدور . ذلك أن وجود الاجتماعات لايعني بأن المؤسسة حتما تقوم باجتماعات دورية مثلا ، بل ان أغلب المؤسسات لاتقوم بتطبيق هذه الوسيلة الا مرة في السنة .

هذا من جهة ، ومن جهة أخرى فان الهيئة التي تقوم بهذه الاجتماعات ليست الادارة ، وانما هي النقابة ، لذا لايعني موقف النقابة بالضرورة موقف الادارة .

أما الملصقات الحائطية فهي مهمة بقدر ماهي ضرورية لانها تكون المعبر الوحيد في هذه الحالة عن موقف معين أوبيان أو شيئ آخر .

فالقرارات الواردة من الادارة ، والمناشير ، وخاصة التي تهم العمال ، تنشر جميعها في الملصقات الحائطية .

والسؤال الذي يطرح هنا ، ماهي الوسيلة التي يحبذها العمال ؟

الجدول رقم 9 : يمثل الوسيلة التي يراها العمال أكثر واقعية وملاءمة .

ماهي الوسيلة التي تراها أكثر واقعية وملاءمة ؟		
نسبة التكرارات / أهم الوسائل	التكرارات	النسبة %
رسائل المؤسسة	02	0,8 %
اجتماعات	213	84,4 %
ملصقات حائطية	36	14,4 %
آخر	01	0,4 %
المجموع	250	100 %

يلاحظ من خلال هذا الجدول بأنّ الغالبية العظمى من العمال تحبذ الاجتماعات 84,4 % ، لأنها ترى بأنها أكثر واقعية وفعالية وملاءمة لأي شرح .

ثم الملصقات الحائطية بنسبة 14 % ، وهي نسبة ضعيفة مقارنة مع نسبة الاجتماعات لأنّ هذه الملصقات في كثير من الأحيان -رأي العمال- تترك فراغا في الفهم الجيّد لأي عملية . ويدخل ضمن هذا الاطار المستوى الثقافي والمسؤولية المهنية ، وهما عنصران أساسيان في تحديد ميل العمال الى أحد الوسيلتين .

الجدول رقم 13 : يبين الوسيلة التي يراها العمال أكثر واقعية ملاءمة حسب المستوى التعليمي .

أهم الوسائل / المستوى التعليمي	رسائل الموسم	%	اجتماعات	%	ملصقات حائطية	%	آخر	%	المجموع	%
ابتدائي	00	00 %	33	13,2 %	03	1,2 %	00	00 %	36	14,4
متوسط	00	00 %	52	20,8	19	7,6 %	00	00 %	71	28,4
ثانوي	02	0,8 %	11	4,4 %	03	1,2 %	01	0,4 %	17	6,8
جامعي	00	00 %	00	00 %	01	0,4 %	00	00 %	01	0,4
لا شيء	00	00 %	60	24 %	00	00 %	00	00 %	60	24
المجموع	02	0,8 %	211	84,4 %	35	14,4 %	01	0,4 %	250	100 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ ممن أجابوا على كونهم يحبذون الاجتماعات وهي نسبة عالية 84ر4 % ـ كما أشرنا الى ذلك سابقاً ـ نلاحظ أنّ ممن ليس لهم أي مستوى تعليمي بنسبة 60 من عدد 250 أي 24 % من العدد الاجمالي .

فعينة المستوى الابتدائي 96 يحبذون الاجتماعات وعددهم 38 . وهذا يعود أساساً الى مستواهم التعليمي ، بينما 3 منهم يحبذون الملصقات الحائطية .

نفس الملاحظة مع من ليس لديهم أي مستوى تعليمي وعددهم 60 ، وكلهم يرغبون في الاجتماعات .

أمّا من لديهم مستوى متوسط ، وعددهم 71 ، فمنهم من يحبذ الاجتماعات وعددهم 52 أي 73ر23 % من أصل 100 % لعدد 71 ، وعدد 19 منهم يحبذون الملصقات الحائطية .

أمّا من لديهم مستوى ثانوي وعددهم 22 ، فالملاحظة أنهم ينقسمون الى أربع وسائل ، وهذا الانقسام يعود أصلاً الى كون المستوى مرتفع مقارنة بالمستويات الأخرى . 2 من أصل 22 يحبذون رسائل المؤسسة . و 17 منهم الاجتماعات ، و 3 الملصقات الحائطية ، نموذج آخر لم يذكر .

أمّا الجامعي ، وهو الوحيد في العينة ، فيحبذ الملصقات الحائطية .

<u>الجدول رقم [illegible]</u> : يحدد الأسباب التي جعلت العمال يحبذون الاجتماعات على غيرها من الوسائل .

النسبة %	التكرارات	نسبة التكرارات / عدد الاجابات
لمـــاذا ؟		
88 %	220	العدد الصحيح
12 %	30	العدد الملغى
100 %	250	المجموع ....

قبل الحديث عن الأسباب التي أدت بالعمال الى اختيار هذه الوسيلة دون الوسائل الأخرى، تجدر الاشارة هنا أن 12 % رغم كونهم اختاروا أحد الرسائل الا أنهم لا يعلمون فائدة احداها عن الأخرى . لذا جاءت 3,2 % رغم كونها ضئيلة تدل على أن البعض لا يهمه اجتماع أو ملصقة أو غيرها .

المهم أن 88 % ممن أجابوا على هذا السؤال كانت اجابتهم كلها تتمحور في قالب واحد حيث يرون بأن هذا الأسلوب أي الاجتماعات : " يسهل من حل المشاكل مباشرة " ويكون التنسيق بين الجميع لخدمة العمال والمؤسسة كما أن هذه الوسيلة تساعد على معرفة ما يجري داخل المؤسسة ، وتحدد كذلك المشاكل بدقة .

كما أن البعض لا يثق في الملصقات الحائطية ، ويرى بأنها وسيلة لتغليط العمال وخاصة وأنهم لا يحسنون القراءة .

ولكن هذا لا يعني أن الاجتماع هو حل للمشاكل ، بل قد يكون دون أي هدف ، وهذا التمسناه من بعض العمال حيث يرون بأن الاجتماعات : " لا فائدة منها " أو قولهم : " لا أشارك لأنني سأوضع في قفص الاتهام " .

لذا ، كان رد البعض على أن الملصقات الحائطية أحسن لأنها تنقص من خطر الطرد في حالة الكلام أو الشكوى .

الجدول رقم 12 : يمثل مدى علم العمال بما يجري في المؤسسة .

هل تخبر بالمشاكل التي تمر مؤسستك والتي تهمك ؟		
نسبة التكرارات / مدى علم العمال	التكرارات	النسبة %
نعم أخبر بهما	22	% 8,8
نعم ، ولكن نادرا	55	% 22
لا أخبر بهما	173	% 69,2
المجموع	250	% 100

ان الملاحظة الأساسية التى يمكن أن نستنتجها من هذا السؤال أن 69ر3 % من مجموع العاملين لا علم لهم بما يجرى فى المؤسسة وهذا يعود الى سببين :

ا = اما كون عملهم يعتمد على الدورة العمالية ، وبالتالى مرتبط الواحد بالآخر .

ب = اما كون نظام المؤسسة لا يسمح لهم بمعرفة مايجرى فـــى المؤسســـــة .

أما 55 من مجموع العاملين ، أى 22 % فهم على علم بما يجرى فى المؤسسة ولكن بنسبة ، أى قد يعرفون ما يجرى على مستوى فرقتهـــم أو وحدتهم ولكن لا يعلمون ما يجرى فى المؤسسة برمتها .

أما 22 عاملا أى 8ر8 % فهم على علم بما يجرى فى مؤسساتهـــم ، وهذه النسبة ضئيلة جدا ، وبالتالى فان عدم العلم بما يجرى فى المؤسسة يعنى اللامبالاة ، أو الاهمال .

الجدول رقم 13 : يبين مدى علم العمال بما يجرى فى المؤسسة حسب المسؤولية المهنية .

مدى علم العمال / المسؤولية المهنية	نعم أخبر بها	%	نعم ولكن نادرا	%	لا أخبر بها	%	المجموع	%
عامل بسيط	13	5ر2	40	16	152	60ر8	205	82
اطار متوسط	09	3ر6	15	06	21	8ر4	45	18
المجموع	22	8ر8	55	22	173	69ر2	250	%100

بناء على الجدول رقم 12 ، نلاحظ مدى علم العمال بما يجرى فى المؤسسة حسب المسؤولية المهنية .

فمثلا ، من الذين أجابوا بعلمهم بما يجرى فى المؤسسة 22 ، هناك 13 منهم عمال بسطاء ، و 9 من الاطارات المتوسطة . وقد يرتبـــط هذا العلم بعلاقة غير رسمية بين القمة و القاعدة .

أما الذين أجابوا بعدرتهم بما يجرى فى المؤسسة ، وعددهم 55 ، نلاحظ أن 40 منهم عمال بسطاء ، و 15 منهم اطارات متوسطة ، لـــذا ، يمكن أن تكون نفس الملاحظة السابقة .

أمّــا الذين أجابوا بعدم علمهم بما يجرى فى المؤسسة وعددهـــم 173 ، نلاحظ 152 منهم عمال بسطاء ، و 9 اطارات متوســـــطــــة .

الجدول رقم 14 : يبين مدى علم العمال بما يجرى فى المؤسسة حسب الاقدمية المهنية .

مدى علم العمال / الاقدمية	من سنة الى 10 سنوات	%	من 10 سنوات الى 20	%	من 20 الى 30 سنة	%	أكثر من 30 سنة	%	المجموع	%
نعم أعرف جيدا	11	4,4	08	3,2	02	0,8	01	0,4	22	8,8
نعم ، ولكن نادرا	30	12	20	8,0	03	1,2	02	0,8	55	22
لا أعرف شيئا	72	28,8	82	32,8	14	5,6	05	2	173	69,2
المجموع	113	45,2	110	44	19	7,6	08	3,2	250	100

الملاحظة المستخلصة من هذا الجدول ، وبناء على الجدول رقم 12 ، نلاحظ أن من بين العمال الذين أجابوا بعلمهم بما يجرى فى المؤسسة أن النسبة تكون عالية عند من لديهـــم أقدمية لا تفوق 10 سنوات أكثـــر من النسب الأخرى ، فالعدد فى تناقص كلما زادت الاقدمية ، فقـــد يرجع ذلك الى وجود علاقة بيـــن العمال والادارة ، حتى ولو كانـــت أقدميتهم جديدة أى لا تفوق 10 سنوات .

نفس الملاحظة بالنسبة للذيـــن يعلمون بعض مايجرى فى المؤسسة ، فالعدد يتناقص كلما زادت الاقدمية من 30 الى 20 الى 3 ثم 2 .

أمّــا الذين أجابوا بعـــدم علمهم بما يجرى فى المؤسسة فالنسبة تكون 72 من عدد 113 ثم ترتفع الى 82 ، ثم تنخفض الى 14 ، ثم 5 .

بتحليل آخر ، وطريقة أخرى .

فمن عدد 115 الذين لهم أقدمية مابين سنة الى 10 سنوات ، نلاحظ 72 منهم لا يعلمون مايجرى فى المؤسسة أى نسبة 63،71 % اذا حسبنا 113 مائة بالمائة .

أما عدد 140 والذين لديهم أقدمية من 10 الى عشرين سنة ، فنلاحظ أن عدد 32 لا يعلمون بما يجرى فى المؤسسة أى نسبة 74،54 %
أمّا من عدد 17 والذين لهم أقدمية من 20 الى 30 سنة ، نلاحظ 14 ، منهم أى 73،63 % لا يعلمون بما يجرى فى المؤسسة .

أمّا من عدد 8 والذين لهم أقدمية أكثر من 30 سنة ، نلاحظ 5منهم أى نسبة 62،5 % لا يعلمون بما يجرى فى المؤسسة .

فنلاحظ أن 69،2 % من المجموع الكلى لا يعلمون بما يجرى فى المؤسسة ، وهذا دليل على عدم وجود نظام محكم للاتصال فى الجزائر .

الجدول رقم 15 : يمثل الوسيلة التى يتم بموجبها اخبار العمال بما يجرى فى المؤسسة .

فى حالة الاجابة بنعم ، أذكر وسيلة الابلاغ		
نسبة التكرارات / الوسيلة	التكرارات	النسبة %
كراس الاقتراحات	00	00 %
الاجتماعات	09	3،6 %
المسؤول المباشر	29	11،6 %
مجلس العمال	23	9،2 %
آخر	16	6،4 %
الملغاة	173	69،2 %

بناءا على السؤال السابق ، والجدول رقم 12 ، نلاحظ بأن 69،2 % من العمال المستجوبين لا علم لهم بما يحدث فى مؤسستهم ، ورغم ذلك تبقى نسبة 30،8 % على علم طبعا باختلاف فى درجة المعرفة .

فالمسؤول المباشر حسب العينة يعتبر المنبع الأول للمعلومات التى هى بحوزة العمال حيث يمثل حوالى الثلث 13,6 % ، وهذه النسبة تدل على وجود ثقة بين العامل والمسؤول المباشر .

بينما تمثل 9,8 % من العمال اعتمادهم على مجلس العمال أى النقابة حيث أنّ هذه الأخيرة ، وبناءا على عملها مع الادارة من جهة والعامل من جهة أخرى تكون على دراية بما يجرى فى المؤسسة ، وبما أنّ أعضاءها هم من العمال ، فهذا يعنى وسيلة هامة من وسائل الابلاغ .

أمّا 6,4 % من وسائل الابلاغ ، نلاحظ مصطلح آخر ، ويعنى هنا الاشاعة أكثر من الواقعية ، فعدم وجود وسيلة رسمية للابلاغ يعتمد العمال على مايقال هنا وهناك دون معرفة مدى صحة أو خطأ الخبر .

أمّا 6,8 % وتمثلها الاجتماعات ، فرغم أنّ هذه الوسيلة هامة الاّ أنّها غير كافية ، فقد لا تكون اجتماعات فى المؤسسة الاّ مرّة فى السنة ، وهذا يعنى انتظار كل هذه المدّة لمعرفة مايجرى !!! .

الجدول رقم 16 : يمثل الى أى مدى يوجد نظام للاقتراحات .

هل يوجد فى مؤسساتكم نظام الاقتراحات ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود الاقتراحات	التكرارات	النسبة %
نعم	39	% 15,6
لا	211	% 84,4
المجموع	250	% 100

تعتمد بعض المؤسسات على نظام يسمى الاقتراحات ، وغالبا مايكون هناك دفتر يقترح من خلاله العامل بعض الأشياء .

لكن من خلال الجدول نلاحظ بأنّ مؤسساتنا لا تعتمد على هذا النظام ، ونسبة 84,4 % الذين أجابوا بالنفى لدليل على وجوده ، رغم أنّ 15,6 من العمال أجابوا بوجودها .

الجدول رقم 17 : يمثل الوسيلة التي يستعملها العمال عند رغبتهم مقابلة أحد المسؤولين .

عند رغبتك في مقابلة أحد المسؤولين ، كيف يتم ذلك ؟		
نسبة التكرارات / أهم الوسائل	التكرارات	النسبة %
تقديم طلب	19	% 7,6
تحديد موعد	06	% 2,4
المسؤول المباشر	195	% 78
النقابة	19	% 7,6
آخر (مباشرة)	11	% 4,4
المجموع	250	% 100

يمثل هذا الجدول الوسيلة التي يتم بموجبها مقابلة أحد المسؤولين ، ويعتمد في هذه الحالة العديد من الوسائل حسب حجم المؤسسة ، وعدد العمال ومرونة التعامل بين الادارة والعامل .

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 78 % من مجموع العاملين يعتمدون على مسؤوليهم المباشرين ، أي أنهم يحترمون السلم الاداري .
بينما يعتمد آخرون على النقابة وعددهم 7,6 % والذين يرون فيها الوسيلة الملائمة للوصول للمسؤول .

كما أن 7,6 % كذلك تقوم بالمهمة بنفسها ، أي أنها تقدم طلب عند رغبتها في اللقاء أو أمر اداري .

بينما 4,4 % تعتمد الأسلوب المباشر ، أي بدون واسطة أو احترام السلم الاداري .

واذا رجعنا الى الشكل .... لاحظنا ذلك بوضوح حيث ان العلاقة بين العامل رقم (6) والمدير رقم (1) علاقة وطيدة وفي هذه الحالة يتكون التنظيم غير الرسمي .

كما توجد فئة أخرى 4,2 % تعتمد على المواعيد ، أى أنّها تحدد مواعيد من المسؤولين بطريقة أو بأخرى .

ونلاحظ أنّ هذا الاختلاف يعود الى متغيرين هما المسؤولية المهنية والأقدمية وذلك من خلال الجدولين 18 و 19 .

الجدول رقم 18 : تمثل الوسيلة التى يتم بموجبها مقابلة أحد المسؤولين حسب المسؤولية المهنية .

المسؤولية / الوسائل	تقديم طلب	%	تحديد موعد	%	المسؤول المباشر	%	النقابة	%	أخرى	%	المجموع	%
عامل بسيط	10	04	04	1,6	167	66,8	19	7,6	05	%2	205	82
اطار متوسط	09	3,6	02	0,3	28	11,2	00	00	06	2,4	45	18
المجموع	19	7,6	06	2,4	195	73	19	7,5	11	4,4	250	100

اعتمادا على الجدول رقم 17 السالف الذكر، نلاحظ بأنّ الاعتماد على احدى الوسائل تختلف من عمال بسطاء الى اطارات متوسطة ، وهذا ما يبينه الجدول رقم 18 .

فنلاحظ مثلا أنّ 73 % الخاصة ممن اعتمدوا على المسؤول المباشر ، تنقسم بين 66,8 % للعمال البسطاء ، و 11,2 % للاطارات المتوسطة ، أى أنّ العمال البسطاء هم أكثر اعتمادا على مسؤوليهم ، وبالتالى الاعتماد على السلم الادارى .

كما أنّ 7,6 % من العمال يعتمدون على تقديم الطلبات بنسب متقاربة بين 4 % للعمال البسطاء ، و 3,6 % للأطارات المتوسطة .

أمّا النقابة ، فالملاحظة أنّ كل النسبة أى 7,6 % يعتمد عليها العمال البسطاء دون الاطارات المتوسطة والتى هى نسبتها 00 % .

كما يعتمد كل العمال على أسلوب الطريقة المباشرة ، أى عدم وجود وساطة بين الادارة العليا وأدنى قمة الهرم ، ونلاحظ من خلال الجدول أنّ النسبة متقاربة مابين 2 % للعمال البسطاء ، و 2,4 % للاطارات المتوسطة .

أمّا الأسلوب الأقل ، فهو المواعيد بنسبة تقدر بـ 2,4 % ، مابين 1,6 % للعمال البسطاء ، و 0,8 % للإطارات المتوسطة ، أي بنسبة الضعف للعمال البسطاء .

الجدول رقم 39 : تمثل الوسيلة التي يتم بموجبها مقابلة المسؤولين حسب الأقدمية المهنية .

الوسائل / الأقدمية المهنية	تقديم طلب	%	تحديد موعد	%	المسؤول المباشر	%	النقابة	%	آخر	%	المجموع	%
من سنة الى 10 سنوات	09	3,6	03	1,2	95	38	05	2	01	0,4	113	45,2
من 10 سنوات الى 20 عاما	09	3,6	02	0,8	81	32,4	11	4,4	07	2,8	110	44
من 20 سنة الى 30 سنة .	00	00	01	0,4	13	5,2	03	1,2	02	0,8	19	7,6
أكثر من 30 عاما	01	0,4	00	00	06	2,4	00	00	01	0,4	08	3,2
المجموع	19	7,6	06	2,4	195	78	19	7,6	11	4,4	250	100

أما اذا اعتمدنا على المتغير الثاني وهو الاقدمية ، فنلاحظ أنّ من بين 78 ٪ الذين أجابوا على أنّ الوساطة هي الأساس ، أي اعتمادهم على المسؤول المباشر ، نلاحظ أنّه كلما زادت الاقدمية تناقص العمل بهذه الوسيلة . فمن سنة الى عشر سنوات النسبة تقدر ب 38 ٪ من أصل 78 ٪ أي النصف ، ثم تتناقص الى 32,4 ٪ عندما تزيد الاقدمية من 10 الى 20 سنة ثم 5,2 ٪ حتى تصل الى 2,4 ٪ عندما تصل الاقدمية الى أكثر من 30 سنة

أمّا النسبة الثانية أي 7,6 ٪ الذين أجابوا على أنّ تقديم طلب هو الأصل فانّ نسبتهم محددة من سنة الى 20 سنة بنسبة 3,6 ٪ لكل واحد منها ، أي من سنة الى 10 ، ومن عشرة الى عشرين سنة .

بينما نلاحظ 00 ٪ من 20 الى 30 سنة ، أي كونهم لا يعتمدون على هذا الأسلوب ، وكذلك 0,4 ٪ لفئة أكثر من ثلاثين سنة أقدمية .

أمّا الاعتماد على النقابة أي نسبة 7,6 ٪ ، فنلاحظ اختلاف من فترة الى أخرى ، فمن سنة الى 10 سنوات نجد نسبة 2 ٪ ، أمّا من 10 الى عشرين سنة فالنسبة هي 4,4 ٪ أي الضعف . ثم هذه النسبة تكون في انخفاض الى 1,2 ٪ بالنسبة لاقدمية مابين 20 الى 30 سنة ، ثم 00 ٪ الى من لديهم أكثر من ثلاثين سنة .

كما يعتمد العمال على الأسلوب المباشر أي بدون واسطة ، فهذا الأسلوب يكون عاليا عند فئة من 10 الى 20 سنة بنسبة 2,8 ٪ من أصل (4,4 ٪) ثم بنسبة 0,8 ٪ لفئة 20 الى 30 سنة ، ثم نسبة 0,4 لفئة أكثر من 30 سنة ولفئة سنة الى عشر سنوات .

أمّا الأسلوب الأقل اعتمادا ، فهو تحديد موعد ، وهذا الأسلوب نلاحظ من خلال الجدول يأخذ الشكل التنازلي . فمن سنة الى 10 سنوات النسبة هي 1,2 ٪ ، ثم 0,8 ٪ فيما يخص أقدمية من 10 الى 20 سنة ، ثم 0,4 ٪ من 20 الى 30 سنة .

ونلاحظ أنّ اختلاف الأساليب ، يكون مرتبطا بعوامل خارجية وداخلية خاصة بالمؤسسة .

الجدول رقم 20 : يمثل الوسيلة التى يتم بموجبها استدعاء العامل عند رغبته مقابلة أحد المسؤولين .

كيف تتم الاجابة ؟		
نسبة التكرارت / أهم الوسائل	التكرارات	النسبة %
استدعاء	35	% 14
المسؤول المباشر	177	% 70,8
النقابة	27	% 10,8
آخر (مباشرة)	11	% 4,4
المجموع	250	% 100

نلاحظ من خلال الجدول التالى ، الوسيلة التى يتم بموجبها استدعاء العمال فى حالة طلب مقابلة أحد المسؤولين حسب ما جاء فى الجدول رقم 17 .

فنلاحظ أن الاجابة تكون 70,8 % من طريق المسؤول المباشر ، أى كما قلنا سابقا احترام السلم الادارى .

بينما يعتمد 14 % منهم على الاستدعاءات التى تأتى مباشرة من الادارة .

كما أن 10,8 % من الاجابة تكون عن طريق النقابة ، التى تعتمد عليها الادارة ، وهذا مارأيناه فى الشكل ص .

بينما 4,4 % ، فالطريقة المباشرة هى الوسيلة ، وهذا مالوحظ فى الجدول رقم 17 ، ويعنى هذا عدم احترام السلم الادارى .

الجدول رقم 21 : يبين الوسيلة التى يتم بموجبها استدعاء العامل عند رغبته مقابلة أحد المسؤولين حسب الاقدمية المهنية .

الوسائل / الاقدمية	استدعاء	%	المسؤول المباشر	%	النقابة	%	آخر	%	المجموع	%
من سنة الى 10 سنوات	19	7,6	80	32	11	4,4	3	1,2	113	45,2
من 10 الى 20 سنة	15	6	79	31,6	10	4	6	2,4	110	44
من 20 الى 30 سنة	01	0,4	12	4,8	04	1,6	2	0,8	19	7,6
أكثر من 30 سنة	00	00	06	2,4	02	0,8	00	00	08	3,2
المجموع ...	35	14	177	70,8	27	10,8	11	4,4	250	100%

من خلال هذا الجدول نلاحظ مثلا أنّ الاعتماد على المسؤول المباشر وعددها 177 من أصل 250 ، تكون كبيرة عند العمال الذيـــــن لهم مابين سنة الى 10 سنوات أقدمية أي 80 من أصل 177 . ثم النسبة تنخفض الى 79 الى من لديهم 10 الى 20 سنة أقدمية ، ثم تنزل النسبة الى 12 لمن لديهم 20 الى 30 سنة أقدمية ، ثم 6 لمن لهم أقدمية أكثر من ثلاثين سنة .

نفس الملاحظة ممن يعتمدون على الاستدعاء أي 35 من أصل 250 فكلما زادت الاقْدمية نقص الاعتماد على الاستدعاء من 19 الى 15 الى 1 ثم 00 من أصل 35 .

ونفس الملاحظة بالنسبة لمن يستدعون عن طريق النقابة حيث أن النسبة تنخفض من 11 الى 10 الى 4 ثم 2 من أصل 27 وذلك كلما زادت الأقدمية .

أمّا المعتمدين على الأسلوب المباشر ، فنلاحظ 3 من أصل 11 لهم سنة الى 10 سنوات أقدمية يتم الاتصال مباشرة . ثم 6 من 11 ممن لهم 10 الى 20 سنة أقدمية ، ثم ممن لهم 20 الى 30 سنة .

الجدول رقم 22 : يبين الوسيلة التي يتم بموجبها استدعاء العامل عند رغبته مقابلة أحد المسؤولين حسب المسؤولية المهنية .

الوسائل / المسؤولية	استدعاء	%	المسؤول المباشر	%	النقابة	%	آخر	%	المجموع	%
عامل بسيط	25	10	148	59,2	26	10,4	06	2,4	205	82
اطار متوسط	10	04	29	11,6	01	0,4	05	2	45	18
المجموع . . .	35	14	177	70,8	27	10,8	11	4,4	250	100

أمّا لدراسة الوسيلة التي يتم بموجبها استدعاء العمال حسب المسؤولية المهنية ، فنلاحظ مايلي :

أنّ من أصل 177 ، نلاحظ أنّ 148 هم عمال بسطاء ، و 29 اطارات متوسطة ، أي 83,61 % عمال بسطاء ، و 16,39 اطارات متوسطة .

كذلك من أصل 35 ، نلاحظ 25 أي 71,42 % هم عمال بسطاء ، و 10 أي 28,53 % من الاطارات المتوسطة .

كذلك من أصل 27 ، نلاحظ 26 هم من العمال البسطاء أي 96,29 % وواحد فقط أي 3,71 % من الاطارات المتوسطة .

نفس الملاحظة فيما يخص الأسلوب المباشر . فنلاحظ 6 التي 11 هم من العمال البسطاء ، و 5 من الاطارات المتوسطة .

نلاحظ هنا نقطة هامة ، وهي أنّ العملية الاتصالية سواء كانت تصاعدية أو نازلة ، فهي لا علاقة لها بالمنصب أو الوظيفة .

الجدول رقم 23 : يبين مدى وجود صداقة بين مجموعة العاملين

هل لديك أصدقاء من العمل ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود أصدقاء	التكرارات	النسبة %
نعم	247	98,8 %
لا	03	01,2 %
المجموع	250	100 %

يبين لنا هذا الجدول الى أي درجة هناك علاقات سليمة بين العمال داخل المؤسسات .

والملاحظة الأساسية هي العلاقة الموجودة بنسبة 98,8 % ، وهذه النسبة لدلالة على أنّ العمال فيما بينهم لا توجد بينهم أي مشاكل ، بل انّ الاتصال بينهم متين ، وقد يؤدي الى تكوين تنظيم غير رسمي داخل المؤسسة .

بينما أجاب 1,2 % بأنّه لا توجد صداقة بين العمال ، وبالتالي فالنسبة ضعيفة جدا الى حد عدم اعطائها أهمية .

الجدول رقم 24 : يبين مدى وجود مساعدة بين العمال داخل وخارج المؤسسة أي الأخوة التامة .

هل توجد مساعدة بين العمال ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود مساعدة	التكرارات	النسبة %
نعم	247	98,8 %
لا	03	01,2 %
المجموع	250	100 %

والجدول التالي يبين لنا الى أى مدى توجد مساعدة بين العمال ، والمقصود بالمساعدة في هذه الحالة داخل العمل وخارجه، وكذلك قد تكون مادية أو معنوية .

ويلاحظ هنا أنّ العمال يتعاونون فيما بينهم في السراء والضراء بنسبة عالية أى 98,8 % ، وبالتالي فهم يشكلون عائلة مهنية واحدة ، بينما 1,2 % ترى بأنّ المساعدة غير موجودة .

الجدول رقم 25 : يبين مدى وجود علاقات سليمة بين العمال وفيما بينها .

هل توجد علاقة سليمة بين العمال ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود علاقات	التكرارات	النسبة %
نعم	245	98 %
لا	05	02 %
الموجود	250	100 %

نفس العملية في هذا الجدول ، والذى يبين الى أى مدى توجد علاقة سليمة بين العمال .

فلقد أجاب 98 % من العمال بأنّ العلاقات سليمة ، أى لا توجد اضطرابات ، ولا سوء تفاهم بين العمال حتى وإن كان بعضهم ينتمي الى الاتحاد العام للعمال الجزائريين ، والبعض الآخر للنقابة الاسلامية للعمل ، ففي نظرهم مصلحة العامل فوق كل الاعتبارات .

أمّا 2 % من أفراد العينة فيرون بأنّ العلاقة غير سليمة بين العمال ، وهذه نسبة ضئيلة جدا .

الجدول رقم 26 : يبين مدى وجود اتصال فعّال بين مجموعة العاملين .

هــل يوجد اتصال فعّــال بين العمال ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود اتصال	التكرارات	النسبــة %
نعــم	241	% 96,4
لا	09	% 3,6
المجموع	250	% 100

نلاحظ من خلال هذا الجدول الى أى مدى يوجد اتصــال فعّــال بين العمال . فلقد سبق وأنّ تحدثنا عن الاتصالات الافقية ، والتى تؤدى فى العديد من الأحيان الى تكوين جماعات غير رسميـة ، نلاحظ من الجدول أنّ 96,4 % أجابوا بأنّ الاتصالات ممتازة بيــن العمال . وهذا العمل يشكل قوة فى حدّ ذاته ، لانّه كلماكانـت الاتصالات فعالة كان تفاهم ممتاز ، وبالتالى قوة قادرة على تغييــر الوضع .

بينما أجاب 3,6 % على أنّ الاتصالات بين العمال غيـر فاعلة وضعيفة .

الجدول رقم 27 : يبين الظروف أو الاماكن التى يتم فيهمـا الاتصال بين العمال فى المؤسسات .

ماهى الظروف أو الأماكن التى يتم فيها الاتصال ؟		
نسبة التكرارات / الأماكن	التكـــرارت	النسبــة %
الاجتماعــات	22	% 8,8
النــدوات	00	% 00
مقــر العمــل	137	% 54,8
المطعــم	91	% 36,4
المجموع	250	% 100

نلاحظ من خلال هذا الجدول الأماكن التي غالبا ما يلتقـي فيها العمال . و 4ر54 % منهم يجتمعون أو بالأحرى يلتقون بمقر العمل، أي أنّ الظروف العملية لا تسمح بالاجتماع بمقر آخر .

فمثلا من العمال بالشركات من يبدأ على الساعة 30ر7 صباحا الى غاية 30ر11 دقيقة ، ثم يعودون الى العمل على الساعة 12 الى 30ر16 ، فأنّى لهم أن يكفيهم الوقت للاتصال بينهم ، لذلك فمقر العمل يبقى الوسيلة للاتصال والالتقاء ، هذا طبعا اذا سمحت وتيرة العمل بذلك .

ثم من العمال من يلتقون ببعضهم في المطاعم ، وطبعا المطاعم مرتبطة بوقت ، فكلما كان الوقت واسعا سمح ذلك بالحديث أحسن ، والنسبة دلالة على وجوده 4ر36 %

أمّا 3ر8 % فيرون أنّ الأماكن الملائمة هي الاجتماعات ، ولكن الاجتماعات تكون في أحسن الأحيان مرّتين في السنة .

لذا ، تبقى الأماكن التي يتصل فيها العمال نسبية ، وهي تختلف من مؤسسة الى أخرى .

الجدول رقم 28 : يبين مدى وجود استقبالات على مستوى الادارة ، ومدى رضى العمال عنها .

مدى وجود الاستقبالات / نسبة التكرارات	التكرارات	النسبة %
هل تعتبرون أنّ الاستقبالات على مستوى الادارة مرضية ؟		
نعم	84	% 33ر6
لا	166	% 66ر4
المجموع	250	% 100

بعدما رأينا مدى وجود الاتصال بين العمال فيما بينهم ، نريد أن نبين من خلال هذا الجدول مدى وجود علاقة بين العمال والادارة .

وتعتبر الاستقبالات أهم عنصر فى ذلك ، فكلما كان الاستقبــال جيّدا كان الاتصال جيدا .

ولكن نلاحظ من خلال الجدول أنّ 66,4 % يعتبرون أنّ الاستقبالات غير مرضية ، وهذه النسبة كبيرة جدا ، وبالتالى تؤدّى الـى وجود صراع فى كثير من الأحيان .

بينما يرى 33,6 % أنّ الاستقبالات مرضية . والرضا وعـدم الرضا فى هذه الحالة تعود الى تكوين الفرد و شخصيته .

الجدول رقم 29 : يبين مدى رضا العمال عن الاستقبالات ، على مستوى الادارة حسب المسؤولية المهنية .

المسؤولية المهنية / مدى وجود استقبالات	عامل بسيط	%	اطار متوسط	%	المجموع	%
نعم	60	24	24	9,5	84	33,6
لا	145	58	21	8,4	166	66,4
المجموع	205	82	45	18	250	100

من خلال هذا الجدول وبناء على متغير المسؤولية الاقدمية نلاحظ بأنّ العمال البسطاء وعددهم 205 ، 60 منهم أجابوا بأنّ الاستقبالات مرضية ، بينما 145 يرون عكس ذلك .

أمّا الاطارات المتوسطة ، وعددهم 45 ، فيرى 24 منهــم بأنّ الاستقبالات جيدة ، بينما 21 منهم فهم يرون بأنّها سيئـــة .

والملاحظة ، أنّه رغم اختلاف العدد ، الاّ أنّه عند الاطارات المتوسطة العدد الذى يرى بأنّ الاستقبالات مرضية أكبر ـ ولو بقليل ـ من العدد الذى يرى بأنّها غير مرضية .

وعكس ذلك عند العمال البسطاء ، وقد يعود هذا الى طبيعة المهنة والمستوى .

الجدول رقم 30 : يبين مدى رضى العمال عن الاستقبالات على مستوى الادارة حسب الاقدمية المهنية .

مدى وجود الاستقبالات / الاقدمية	من سنة الى 10	%	من 10 الى 20	%	من 20 الى 30	%	أكثر من 30 سنة	%	المجموع	%
نعم	42	16,8	38	15,2	03	1,2	1	0,4	84	33,6
لا	71	28,4	72	28,8	16	6,4	7	2,8	166	66,4
المجموع	113	45,2	110	44	19	7,6	8	3,2	250	100

من خلال هذا الجدول ، وبناء على متغير الاقدمية المهنية نلاحظ أنّ من لديهم أقدمية من سنة الى 10 سنوات وعددهم 113 ، نلاحظ 42 منهم راضون عن الاستقبالات ، بينما 71 منهم فهم غير راضين عنها .

أمّا من لديهم أقدمية من 10 الى عشرين سنة وعددهم 110، نلاحظ 38 منهم راضون ، بينما 72 غير راضين .

أمّا من لديهم أقدمية من 20 الى ثلاثين سنة وعددهم 19 ، نلاحظ 3 راضون عن الاستقبالات ، بينما 16 فهم غير راضون عنها .

أمّا من لديهم أكثر من ثلاثين سنة أقدمية وعددهم 8 ، نلاحظ 1 راض عن الاستقبالات و 7 غير راضون عنها .

من جهة أخرى ، فالراضون عن الاستقبالات عددهم 84 ، وهم في تناقص كلما زادت الاقدمية من 42 الى 38 ثم 3 ثم 1 . أي كلما زدات الاقدمية أصبح العمال غير راضين عن الاستقبالات

بينما العدد غير الراضي وهو 166 ، نلاحظ أنّ التناقص يبدأ عند حدود عشرين سنة و أكثر .

ولكن بطريقة حسابية أخرى ، نلاحظ أنّ عدد 42 = 37,16 %، بينما يمثل عدد 38 نسبة 34,54 % ، كما يمثل عدد 3 نسبة 15,78 %، وعدد 1 نسبة 12,5 % .

بناءا على الجدول رقم 28 ، والسؤال الوارد رقم 22 ، نلاحظ بأنّ أغلبية العمال كانت إجابتهم بالنفي ، لذا ، نحاول أنّ نعرف النقائص الموجودة .

بعض العمال يرون بأنّ العامل مغبون ، وأن اقتراحاتهم لا تؤخذ بعين الاعتبار ، سواء اتصلوا بالادارة أم لم يتصلوا .

فالعامل كما يرون ــ كالرد بو ــ هدفه هو العمل فقط ، لا علاقة للاجتماع بذلك . لذلك فلا قيمة للعامل في المؤسسة ، ولا توجد أيـــة علاقة ، ولأي حوار ، ولا تؤخذ بعين الاعتبار مشاكل العمال المطروحة على طاولة النقاش .

يرى العمال بأنّ المسؤول دائما يعطى الحق للمسؤول ، حتى ولو كان ظالما .

الجدول رقم 31 : يبين مدى تشجيع المديرين لعمالهـــم على الاتصال بهم .

هل يشجع المديرون على الاتصال بهـــم ؟		
نسبة التكرارات / مدى تشجيع المديرين	التكـــرارات	النسبـــة ٪
نعـــم	67	٪ 26٫8
لا	183	٪ 73٫2
المجموع	250	٪ 100

نفس الهدف نصبو اليه من خلال هذا الجدول ، وهـــو مدى وجود اتصال بين القمة والقاعدة .

فنلاحظ من خلال هذا الجدول بأنّ المديرين لا يشجعون على اتصال بهم ، ونسبة 73٫2 ٪ لدليل على ذلك ، ومن العمال مـن لا يعرف مديره ، وهذا أخطر .

بينما يرى 26٫8 ٪ من العمال أنّ المديرين يشجعون علـى الاتصال بهم .

الجدول رقم 32 : يبين مدى تشجيع المديرين لعمالهم علـى الاتصال بهم حسب الاقدمية المهنية .

الاقدمية / مدى وجود الاتصال	من سنة الى 10	%	من 10 الى 20	%	من 20 الى 30	%	أكثر من 30 سنة	%	المجموع	%
نعم	34	13,6	29	11,6	03	1,2	1	0,4	67	26,8
لا	79	31,6	81	32,4	16	6,4	7	2,8	183	73,2
المجموع	113	45,2	110	44	19	7,6	8	3,2	250	100

من خلال الجدول والخاص بمتغير الاقدمية المهنية ، نلاحظ بأنّ ممن أجابوا بأنّ المديرين يشجعون على الاتصال بهم ، فانّ العدد في تناقص كلما زادت الاقدمية من 34 الى 29 ثم 3 ثم 1 ، أى بنسب 30,08 ٪ الى 26,36 ٪ الى 15,78 ٪ الى 12,5 ٪

أمّا الذين أجابوا بعدم تشجيع المديرين لهم ، فبالنسبة للعدد هناك انخفاض ابتداء من أقدمية 20 الى 30 سنة ، ولكن اذا أخذنا النسبة المئوية نلاحظ عكس ذلك أى من سنة الى 10 سنوات تكون النسبة 69,92 ٪ ، ومن 10 الى عشرين سنة ترتفع النسبة الى 73,64 ٪ ثم تكون فى ارتفاع عند أقدمية 20 الى 30 سنة بنسبة 84,22 ٪ ، ثم 87,5 ٪ لاقدمية أكثر من ثلاثين سنة .

الجدول رقم 33 : يبين مدى تشجيع المديرين لعمالهم على الاتصال بهم حسب المسؤولية المهنية .

المسؤولية المهنية / مدى وجود اتصال	عامل بسيط	%	اطار متوسط	%	المجموع	%
نعم	49	19,6	18	7,2	67	26,8
لا	156	62,4	27	10,8	183	73,2
المجموع	205	82	45	18	250	100

من خلال هذا الجدول والخاص بمتغير المسؤولية المهنية ،
نلاحظ بأنّ ممّن أجابوا بتشجيع المديرين للاتصال بهم وعددهم 67 ،
هناك 49 من أصل عمال بسطاء و 18 من الاطارات المتوسطة ، ولكن
بنسب مئوية مختلفة تساوى 23,90 % للعمال البسطاء و 40 % ،
للاطارات المتوسطة ، أى أنّ نسبة رضى الاطارات أكثر من العمال .

أمّا ممن أجابوا بأنّ المديرين لا يشجعون على الاتصال بهم ،
فهم بنسبة 183 ، منهم 156 عمال بسطاء و 27 اطارات متوسطة . أى
بنسبة مئوية تساوى 76,10 % للعمال البسطاء ، و 60 % للاطارات
المتوسطة .

خلاصة واستنتاج حول الاتصال :
=================

انّ الملاحظة الأساسية التى نستنتجها من خلال هذا الفصل ،
أنّ الاتصال على مستوى المؤسسة الجزائرية له وجهان :

1ـ الوجه الأوّل : العلاقة بين القاعدة العمالية والادارة الوسطى
هى علاقة جيّدة الى أبعد حد لأنّهم تقريبا يعانون من نفس المشكل .

2ـ الوجه الثانى : العلاقة بين القاعدة العمالية والادارة العليا
هى علاقة سيئة الى أبعد حدّ .

فبعض العمال يرون بأنهم كانوا يظنون بأنّ الديمقراطية ستفتح
باب الحوار ، ولكن العكس هو السائد .

فالعلاقة المبنية على أساس الحذر بين القمة والقاعدة تؤدى فى
كثير من الأحيان الى وجود تصادم ، وبالتالى الكراهية ، والانتقام
بتحطيم المؤسسة .

لذا كان ينبغى على المسؤولين ايجاد حلّ لذلك :

أـ ايجاد قنوات للاتصال بين القمة والقاعدة عن طريق :

1ـ النقابة .

2ـ الاجتماعات .

ب ـ تقريب القمة من القاعدة عن طريق حل بعض مشاكل العمال .

جـ ـ احترام العمال من طرف المسؤولين الكبار .

الفصل الثاني

=×=×=×=×=×=×=×=×=×=×=×=×
×=×=×=×=×=×=×=×=×

= الاطار النظري =

الخدمات الاجتماعية العمالية

و تأثيرها

على المؤسسة الجزائرية

مقدمـــة : ظهرت الخدمة الاجتماعية كرد فعل لما تعانيه المؤسسة من مشاكل عويصة ، وانهيار أدوار الانتاج المادية ، وبالتالي رداءة الانتاج ، فبات ضروريا أن العناصر المادية ليست هي المحرك الوحيد الوحيد لعجلة الاقتصاد ، واتضح أن العنصر البشري بكل مايحويه لديه دور بارز في هذه العملية .

وأصبح أرباب العمل ينظرون الى رعاية وخدمة الانسان العامل كحلقة هامة في هذه العملية ، وأصبح النظر الى عنصر الخدمات الاجتماعية العمالية من الأهمية بحيث لا يمكن أن نستغني عنها .

ففي الجزائر وهي تسعى للخروج من التخلف والأخذ بمبدأ الاعتماد على النفس طبقت عدة أنظمة ، وبرزت عدة قوانين ابتداء من التسيير الذاتي ومرورا بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات ، وأخيرا استقلالية المؤسسات ورغم ذلك لاتزال مؤسساتنا تعاني من ضعف في الانتاج والتسيير .

والسبب الذي دفعنا الى ادراج هذا الموضوع ضمن مواضيع العلاقات الانسانية يكمن في النقاط التالية :

1ـ كون الاهتمام بالعنصر الانساني من ضروريات الحياة الاجتماعية ، وبالتالي مدى نجاح أو اخفاق المؤسسة مرتبط بمدى تقديم الخدمات التي عمالها .

2ـ كون جملة الخدمات التي سوف نقوم بدراستها تعتبر من بديهيات المشاكل الاجتماعية التي يعيشها العامل (المواطن) كالسكن والنقل والأكل ...

3ـ البحث الى أي مدى اهتم المشروع الجزائري بهذه الخدمات والى أي مدى هي موجودة في الواقع .

4ـ البحث عن مصير العامل في نطاق استقلالية المؤسسات ولقد اعتمدنا في هذا الفصل على فرضيتين نراهما مهمتين ، ويرتبط بهما مصير العامل والمؤسسة .

اـ ان ضعف تقديم الخدمات الاجتماعية العمالية له تأثير سلبي على المؤسسة يؤدي الى بروز ظاهرة الاهمال .

ب ـ توعية العمال ، والقيام بتفدمتهم ، واشعارهم بواجبهم نحو مؤسستهم يؤدى الى زيادة لانتاج المؤسسة وتحسين النوعية .

والسؤال الذى نطرحه . هل الخدمات الاجتماعية العمالية موجودة بحق فى مؤسساتنا ؟ والى أى مدى يتقبل العمال هذه الخدمات ؟ وما هو مفعولها وتأثيرها على الطبقة العاملة ؟

وان الاجابة على هذه الاسئلة لايتأتى الا بالدراسة النظرية كخطوة أولى لمعرفة هذه الخدمات وأهميتها ومدى وجودها فى النظامين الاشتراكى والرأسمالى ، ومدى وجودها وأهميتها فى النظام الجزائرى .

وسيسمح لنا البحث الميدانى بالكشف عنها وتحليلها ، وبالتالي الوصول الى النقائص الموجودة .

I = الخدمة الاجتماعية : تعريفها ، طرقها ، مجالاتها ، وأهدفها :

لم تنشأ الخدمة الاجتماعية بصفة تلقائية ، أو مجرد صدفة ، بل جاءت نتيجة أوضاع أو كحتمية تستجيب لحاجات المجتمع . واذا كانت هذه العملية تتخذ شكل عمل احساني (1) . يقوم به مجموعة من كبار الملاك و الاثرياء لفائدة المجتمع ، فقد توسع مفهومها في العصر الحديث و خاصة بعد الثورة الصناعية حيث : "كان تطور الخدمات الاجتماعية العمالية يتماشى مع تطور حركة التصنيع ، وما نتج عنها من ازدياد تجمع العمال في المناطق الصناعية "(2) .

ويرجع بروز الخدمات الاجتماعية للعوامل التالية :

1- التقدم الصناعي : لم يكن هذا التقدم نعمة فقط ، بل كان نقمة على العمال ، حيث أدى دخول الآلة الى ظهور مشكلة البطالة التي أرغمت الحكومات الى التدخل و ايجاد حل لهذا المشكل . كما زدات حوادث العمل وشعور العمال بالاحتقار ، كما كان لزيادة الهجرة الريفية الى المدن الى بروز مشاكل عديدة من بينها مشكلة السكن و الايواء . ويرى الدكتور أحمد زكي بدوى بأن التقدم الصناعي أدى الى : "سوء ظروف العمل و شعور العمال بالغبن الواقع عليهم بسبب انخفاض الأجور وزيادة ساعات العمل ، و قسوة شروط الاستخدام بصفة عامة . . . الخدمات الصالحة لتحسين علاقات العمل "(3)

2- فشل التشريعات العمالية : وخاصة بعد بروز الثورة الصناعية ، ولكن حديثا كما يرى الدكتور عبد الله فلوم حسين : "فجميع قوانين العمل على المستوى القومي و الدولي قد أعطت اهتماما بالغا للخدمات العمالية "(4)

فالمشروع أصبح يعطي أهمية بالغة للعامل و المواطن كانسان أولا و أخيرا .

1- د . أحمد كمال أحمد ، مقدمة الرعاية الاجتماعية ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، ط 2 1976 ، ص 5 .

2- د . أحمد زكى بدوى ، الرعاية الاجتماعية للعمال في الوطن العربي ، بغداد المعهد العربي للثقافة العمالية و بحوث العمل ، مكتب العمل العربي ، ص 83 .

3- د . أحمد زكى بدوى ، علاقات العمل و الخدمة الاجتماعية العمالية ، الاسكندرية ، دار الجامعات المصرية 1968 ، ص 402 .

4- د . محمد شمس الدين أحمد ، العمل مع الجماعات في محيط الخدمة الاجتماعية ، مطبعة الكيلاني ، 1973 ، ص 43 .

للانسان : لقد كان لهذه الأفكار تأثيرها البالغ ، كما كـــان للحركات التي ظهرت دورها البالغ على هذا الصعيد . ويرى الدكتـــور محمد شمس الدين أحمد على أن هذا العصر :

" قد امتاز بالتقدم الكبير في جميع العلوم الطبيعية والانسانية ، فقد بأثرت الخدمة الاجتماعية بهذا الاتجاه ... كما بدأت في التحول من كونها هواية يلجأ اليهــا ذوي القلوب الرحيمة في أوقات فراغهـــم الى مهنة لها أصولها ومبادئها ، بـــل ويذهب البعض الى القول بأن الخدمة الاجتماعية لها نظريتها "(1)

ويرى الدكتور أحمد كمال أحمد بأن :

" ظهور الخدمة الاجتماعية نتيجة لعدة حركات اصلاحية عبر التاريخ والتي ارتبطت بالوجود الانسانـــي ذاته وعاصرته في كل أحداث تطوره وارتقائـــه وخلال المراحل التاريخية التي مرت بها المجتمعات الانسانية " (2)

كما كان لانشاء مدرسة الخدمة الاجتماعية سنة 1899 بمدينـــة نيويورك ، وكذلك منظمة العمل الدولية دور كبير في زيادة الاهتمام بالخدمات الاجتماعية العمالية ، فقد تضمن دستورها كثيرا من النصوص بشأن حمايـــة العمال ، وتأيدت هذه الأحكام باعلان فلادلفيا الصادر عن مؤتمر العمـــل الدولي الذي عقد سنة 1944 ، والذي نص على وجه الخصوص بتهيئـــة التغذية الكافية والسكن الملائم وتسهيلات الترفيه والثقافة (3)

كما ساهمت البحوث الاجتماعية والنفسية في اعطاء دافع كبير لهذا الاتجـــاه .

1 ـ د . محمد شمس الدين أحمد ، العمل مع الجماعات في محيط الخدمة الاجتماعية ، مطبعة الكيلاني ، 1973 ص 3 . 4 .

2 ـ د . أحمد كمال أحمد ، منهج الخدمة الاجتماعية في خدمة الفـــرد ، القاهرة ، مكتبة القاهرة ، 1975 ، ص 15 .

3 ـ د . أحمد زكي بدوي ، الرعاية الاجتماعية للعمال في الوطن العربي ، مـــرجع سابق ، ص 84 .

1- تعريف الخدمة الاجتماعية :

1- الخدمة الاجتماعية : لا يختلف الباحثون فى تحديد مفهـــوم الخدمة الاجتماعية . فيعرفها الدكتور أحمد كمال أحمد بأنّـها : "مهنـة ونظام اجتماعي يحقق الرفاهية للانسان بايجاد تغييرات اجتماعية موجهـة من خلال متخصص ، يتعاون مع أجهزة المجتمع لمقابلة الاحتياجـــات الاجتماعية " (1)

ويعرفها الأستاذ عبد اللّه غلوم حسين بأنّـها :

" مهنة و علم موضوعي حديث ذات نظرة شمولية لما يحيط بالفرد و الجماعة و المجتمع من مشكلات ، وما يعتريهـم من معاناة ... و هي تتناول قضايا الفرد و الجماعة و المجتمع تضع فـي اعتبارها كافة العوامل الاجتماعيـة و الاقتصادية و السياسية المؤثرة فـى حياتهـم " (2)

كما يعرّفها أرلين جونسون : "مهنة تؤدى للناس كأفراد -أو - جماعات لمساعدتهم على خلق علاقات مرضية وليصلوا الى مستويات للحيـاة تتماشى مع قدرتهم ورغباتهم فى حدود أهداف المجتمع " (3)

ونلاحظ من خلال هذه التعاريف بأنّـها تتميز بميزات متشابهـة، ومن أبرزها :

1 - انّ الخدمة الاجتماعية عبارة عن مهنة ، و المقصود هنا كون هذه المهنة تؤدى من طرف جماعة ، و المهنة تعتمد على أساليب علميـة .

2 - تؤدى هذه المهنة للمجتمع ككل عن طريق أخصائـــي .

1- د . أحمد كمال أحمد ، منهج الخدمة الاجتماعية فى خدمة الفـــرد ، مرجع سابق ، ص 24

2 - عبد اللّـه غلوم حسين ، مرجع سابق ، ص 10 .

3 - محمد كمال البطريق ، مدخل الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، مكتبـة القاهرة الحديثة ، 1961 ، ص 144 .

3 ـ تكون الخدمة التي تؤدى للمجتمع عبارة عن القضاء عن المشكلات و خلق الظروف الضرورية لحياة مرضية .

4 ـ تقدم الخدمة وفق معايير يسير عليها المجتمع ، يجعل من الخدمة تنسجم و أهداف المجتمع المتماسك .

5 ـ الخدمة الاجتماعية فن فيه حركة و نشاط (1).

وتعرف الأمم المتحدة الخدمة الاجتماعية بالقول : " الخدمة الاجتماعية تؤدى خدمات مهنية بواسطة أشخاص معنيين يتوافر لديهم قدر من التعليم المتخصص ، وهي كمهنة تستهدف أهميتها من تصديها للمشكلات التي يمكن أن تنجم من جراء التطور التكنولوجي السريع و المستمر "(2).

اذن الخدمة الاجتماعية ضرورة اجتماعية فرضها التطور التكنولوجي و جاءت كحتمية و كضرورة تقضي على مشاكل المجتمع .

2 ـ الخدمة الاجتماعية العمالية : " في حياة المؤسسة ، كما في عمل اللجان ، الخدمات الاجتماعية ، أو الهيئات الاجتماعية لها مكان مهم "(3) .

يختلف مدلول الخدمات الاجتماعية العمالية من بلد لآخر وفقا لدرجة التصنيع في كل منها ، ونصيب عمالها من التعليم و الخدمات (4).
ولكن من حيث التعريف الشامل لا يوجد اختلاف كبير ، فتعرف مثلا ، بكونها :

> " تقوم الخدمة الاجتماعية العمالية بتوفير أسباب الطمأنينة ، و الأمن ، و الراحة ، و استمرار العمل و الانتاج للعامل ، وتهتم الخدمة الاجتماعية العمالية كذلك بابعاد العامل

---

1 ـ عبد الله قلوم حسين ، مرجع سابق ص 12 .

2 ـ كيران جازية ، دراسة مقارنة حول الخدمة الاجتماعية العمالية وأثرها في مستويات العمال و انتاجيتهم رسالة لنيل دبلوم الدراسات المعمقة جامعة الجزائر ، معهد العلوم الاجتماعية ، الجزائر 1983 ، ص 3

3 ـ Michel Iannoye, La vie sociale dans l'entreprise. Parie, Ed Ouvrières , 1966 , P 72

4 ـ د . أحمد زكي بدوى ، الرعاية الاجتماعية في الوطن العربي ، مرجع سابق ، ص 85 .

عن أماكن الخطر ووقاية حياته و صحته ، كما
تعمل على منحه حقوقه من الراحة و الاجازات
المرضية و التعويضات ، كما تهتم بظروف العامل
الأسرية و الاقتصادية و الترويحية "(1).

ويلاحظ من خلال هذا التعريف أنّه يحتوى على عناصر جـد
مهمة و أهمها :

ـ أنّ هذه الخدمة تقوم أساسا على توفير أسباب الراحة العقلية
و الجسدية للعامل ، و ذلك بهدف استمرار العملية الانتاجية .

ـ كما تقوم هذه الخدمة بابعاد العامل عن مراكز الخطر ،
ووقايته .

ـ كما تهتم كذلك على منحه حقوقه و مساعدة عائلته .

بمعنى آخر ايجاد الجو العام المناسب للعامل من أجل قيامه
بعمله على أحسن وجه .

كما يعرفها الدكتور أحمد كمال أحمد بقوله :

" الخدمة الاجتماعية العمالية هى مجموعة من المجهودات
التي يؤديها الأخصائيون فى المجالات العمالية ،
بقصد زيادة تلائم العمال مع أجواء و مسؤوليات
العمل لرفع كفاءة الانتاج كما و نوعا عن طريق
اشاعة العلاقات العمالية السليمة و اشباع الحاجات
الانسانية " (2) .

ويلاحظ من هذا التعريف أنّ الخدمات الاجتماعية العمالية
هي اشباع الحاجات الانسانية للعمال (3) .

1 ـ محمد طلعت عيسى ، و عدلى سليمان ، الخدمة الاجتماعية العمالية ،
القاهرة ، دار النشر الحديثة ، 1963 ، ص . 59 .
2 ـ د . أحمد كمال أحمد ، منهج الخدمة الاجتماعية في خدمة الفرد ،
3 ـ وسوف نعود الى هذا الموضوع فى الفصل الرابع .

وهذه الحاجات دائما تختلف باختلاف العامل وموقعه من العمل ، وحاجاته الخ . . . والهدف من كل هذا جعل العمال يبذلون جهدا كبيرا لرفع الانتاج .

كما عرفتها الأمم المتحدة يوم 10 ديسمبر 1948 في المادة الثالثة والعشرون في الاعلان الدولي لحقوق الانسان جاء فيه (1) :

أ ـ لكل انسان الحق في العمل وفي حرية اختيار عمله ، وله الحق في أنّ يعمل في ظروف عادية وملائمة ، وفي حمايته من التعطل .

ب ـ لجميع الأفراد الحقّ في أنّ يتقاضوا أجورا متساوية عن الأعمال المتكافئة .

جـ ـ لكل من يعمل الحقّ في أنّ يتقاضى عن عمله أجرا عاديا مناسبا يكفل له ولأسرته حياة جديرة بكرامة الانسان ، فضلا عن وجوب تعزيزه عند الضرورة بالوسائل الأخرى للحماية الاجتماعية .

د ـ لكل عامل الحقّ في الانضمام الى نقابة بقصد حماية مصالحه .. في الراحة ، وتحديد معقول لساعات العمل والاجازات السنوية بأجر .

والملاحظة التي نستنتجها من هذا التعريف أنّه رغم كون أغلب النظم لا تعتمد عليه ولو نسبيا ، الاّ أنّه يعتبر شاملا يمس كل نواحي العمل الاجتماعية والتقنية .

اذن ، الخدمة الاجتماعية العمالية ضرورة حتمية تجعل من العامل انسانا يتأقلم مع الوضع السائد ويكون ذلك بتوفير الشيئ الضروري لحياته . فأساسها انسانية الانسان ، وهي قاعدتها الأولى ، لذلك يقول أرليفر شلدون : " لا يمكن رفع الكفاية الانتاجية في الصناعة اذا أغفلت حقيقتها الكبرى ، وهي أنّها انسانية قبل كل شيئ . فالصناعة ليست مجرد آلات وعمليات ميكانيكية ، وهي ليست خليطا من المادة ، بل هي مجموعة من البشر "(2).

---

1 ـ عبد اللّه غلوم حسين ، مرجع سابق ، ص 26 / 27 .

2 ـ د . زكي بدوي ، الخدمات الاجتماعية للعمال ، دار الفكر البشري ، بدون تاريخ ، ص 14 .

3 ــ الفرق بين الخدمة الاجتماعية و الرعاية الاجتماعية :

انطلاقا من المفاهيم السابقة للخدمات الاجتماعية العماليــة ، يرى بعض المفكرين بأنّ هناك فرقا بين هذا المصطلح ، و مصطلح الرعاية الاجتماعية ، فمثلا : "مصطلح الرعاية الاجتماعية على معنى واسع يشمــــل شروط العمل و أحواله بجانب الخدمات التى توفرها الصناعة لعمالها "(1).

ويرى كذلك بأنّ الفرق هو في كون الخدمات تؤدى بدافــــع العدالة لا بدافع العطف و الاحسان كما يوحي الى ذلك مفهوم الرعايــة .

ولكن من الكتاب الذين لا يفرقون بين المصطلحين ، ويستخدمـــل الاوّل للحديث عن الثاني و العكس، و منهم محمد كمال البطريق فــي كتابه مجالات الرعاية الاجتماعية و تنظيماتها .

ومنهم من يرى بأنّ : "الاصطلاح يدل على معنى الرعايـــة الاجتماعية باعتبارها مجموعة من الخدمات منفصلة عن شروط العمل وأحواله ، وان كانت مكملة له ، ولكن هذه الخدمات غالبا ماتكون قاصرة على العمال دون عائلاتهم "(2)

ويرى الدكتور محمود حسن أن :

"الرعاية الاجتماعية و الخدمة الاجتماعية وجهين لموضوع واحد بحيث تستهدف الرعايــــة الاجتماعية توفير الأرضية الضرورية للتغييــر ، و تستهدف الخدمة الاجتماعية بجهود هــا العلمية المباشرة ، تحقيق التغيير فــــي الاتجاهات المطلوبة "(3).

ومهما يكن فانّ الموضوع الذى يهمنا بالدرجة الأولى هو موضوع الخدمة الاجتماعية العمالية التي توفرها المؤسسة ، و توفرها الدولـــة ، ويوفرها المجتمع للطبقة العاملة .

1 ــ نفسه ، ص 12

2 ــ عبد العزيز فتح الباب ، ومحمد جمال شديد ، الخدمة الاجتماعية في الدول النامية . القاهرة ، مكتبة الأنجلو مصرية ، 1973 ، ص 133 / 118 .

3 ــ د . محمود حسن ، مقدمة الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، دار الكتب الجامعية ، 1975 ، ص 30 .

II- مجالات الخدمة الاجتماعية العمالية :

جاء في ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، المادة السادسة مايلي : " تعد الأعمال التالية بمثابة خدمات اجتماعية كل عمل أو انجاز يهدف للمساهمة في تحسين أوضاع الحياة المادية أو الثقافية أو الاجتماعية للعمال و عائلاتهم "(1) .

و الملاحظة الأساسية التي نستخلصها من هذا التعريف كون الخدمات الاجتماعية العمالية لا تنحصر أساسا في نطاق المؤسسة ، كون المؤسسة عبارة عن أبسط الأمكنة التي يقضي العامل وقته فيها ، ولا تقتصر على العملية الترفيهية ، و لكن كما جاء في التعريف كل عمل يهدف الى تحسين أوضاع الحياة :

1- المادية .
2- الثقافية .
3- الاجتماعية .

وهذه الخدمات تقدم للعمال و لعائلاتهم ، كون الخدمة اذا تعددت مجالاتها يكون لها تأثير على معنويات العمال ، ولكن بعض العمال يحبذون الخدمة السكنية ، كضرورة أساسية ووسيلة للاستقرار، ودافع لبذل مجهود اضافي في العمل ، وبعضهم يحبذ الخدمة المادية أو الحوافز المادية كالأجر ، وبعضهم يحبذ وجود ظروف عمل حسنة الخ . لذلك رأينا من الضروري ادماج بعض مجالات الخدمة الاجتماعية العمالية حسب ضروريتها في مجتمعنا و هي :

1- مجال الخدمة السكنية .
2- مجال الخدمة الغذائية .
3- مجال الخدمة الصحية .
4- مجال خدمة النقل .
5- مجال ظروف العمل .
6- مجال الخدمات الأسرية .
7- مجال التعاونية الاستهلاكية .
8- مجال الثقافية العمالية .
9- مجال الخدمات الترفيهية و الترويحية .

1- ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، الجزائر ، الطباعة الشعبية للجيش 1975 ص50 .

1- مجال الخدمة السكنية :

يعتبر السكن من أهم الخدمات التي يحبذها لأنها الخدمة التي تسمح لهم بالاستقرار النفسي والبدني ، وبالتالي ضرورة اجتماعية . لذا ، فالعامل يبحث دائما عن المؤسسات التي تؤمن له السكن ، وخاصة اذا كان الدخل ضعيفا لا يسمح بشراء السكن .

لذا : " تعتبر الرعاية العمالية المتمثلة في توفير المسكن الصحي الملائم من أهم أنواع الخدمات الاجتماعية العمالية . فالمسكن اللائق من ناحية الاتساع والتهوية والسلامة الصحية ، الى جانب كونه المجال الذى يساهم في الرعاية الصحية الضرورية للعامل وأسرته " (1).

اذن ، المسكن أهم خدمة تقدم للعامل وتشعره بالاطمئنان ، وتؤدى الى رفع معنوياته واستقراره . ويرى الدكتور زكي بدوى : " أن المسكن الصالح أحد الأركان الأساسية التي يقوم عليها مستوى المعيشة . فسوء حالة المسكن وعدم استيفائه الوسائل الصحية ومقومات الحياة يؤثر تأثيرا بالغا في الطمأنينة والصحة والانتاج والتكوين الخلقي والاجتماعي "(2).

اذن ، أن المسكن من أهم الخدمات التي تقدمها المؤسسة أو الدولة للعمال .

2- مجال الخدمة الغذائية :

يعتبر الغذاء عنصرا أساسيا تقدمها خاصة المؤسسة لمجموع عامليها ، وتعتبر هذه الخدمة :

" ضرورة توفير واجبات غذائية صحية للعاملين لديهم بالمجان أو بأسعار مناسبة ، وذلك حفاظا على الصحة العامة للطبقة العاملة من سوء التغذية الذى له تأثير مباشر على صحة العامل الجسمية والذهنية وتعويضا لما يستنفذه من جهد أثناء العمل اليومي "(3).

1- محمد طلعت عيسى ، وعدلى سليمان ، مرجع سابق ، ص 193 .
2- د . زكي بدوى ، مرجع سابق ، ص 137 .
3- عبد اللّه غلوم حسين ، مرجع سابق ، ص 62

وتوفير الخدمات الغذائية يعني توفير مطعم داخل المؤسسة لكل العمال والذى يقوم بتقديم وجبات غذائية عادية ، وهذه الخدمة تسمح للعمال باسترجاع قواهم ، وتفاديا لمضيعة الوقت والدراهم في حالة عدم وجوده .

3ـ مجال الخدمة الصحية :

تعتبر الخدمة الصحية من أهم العناصر التي يتوقف عليها مدى نجاح المؤسسة أو فشلها ، ذلك أنّ الاهتمام بصحة العمال تجعلهم يتفانون في خدمة مؤسساتهم : " والوقاية من الأمراض أضحت منذ مدّة متداولة وذلك بهدف مراقبة صحة العمال ، وكذلك خطورة نقل العدوى ، والنظافة في العمل ."(1).

والخدمة الصحية تعني وجود طبيب على مستوى المؤسسة أو الورشة ، ويعني هذا وجود عيادة صحية بالمؤسسة تحتوى على الأجهزة اللازمة للعمل الطبي السريع .

أمّا على المستوى الخارجي فوجود عيادة تابعة للمؤسسة أمر ضرورى ، وهذه العيادة ينبغي أنّ تتوفر فيها جميع الاختصاصات التابعة للطب العام .

ولا تقتصر هذه الخدمة على العمال ، بل يجب أنّ تقدم كذلك خدمات لعائلات العمال ، تجعل من العمال يشعرون بأنّ مؤسستهم في خدمتهم وفي خدمة عائلاتهم . "ومن واجبات الخدمة الطبية تنظيم الفحص الدورى للعمال . . . ولا تقتصر الصحة الصناعية على العمليات العلاجية ، بل تتجه الى التربية الصحية ، وتعليم العمال مبادئ الصحة العامة " (2).

1ـ Serge Blind , Bilan social et mesure du rôle social de l'Entreprise. Paris , Ed Organisation, 1977 P, 90 : " La prevention de la maladie à fait depuis longtemps l'objet d'une reglementation visant à assurer la surveillance de la santé des travailleurs, des risques de contagions et d'hygiène de travail ".

2ـ د . محمود حسين . مرجع سابق ، ص 761 .

4- مجال خدمة النقل :

النقل عملية مهمة تمس بالدرجة الاولى المؤسسة . فمن الضروري على المؤسسات توفير وسائل نقل العمال من والى العمل والبيت وعلى : " المؤسسات ونظرا للظروف التي تعمل بها ، من الواجب عليها أن تكون لها سياسة نقل محكمة " (1).

فمن جهة توفير النقل وخاصة في المدن الصناعية الكبرى تقلل من مصاريف العمال التي قد تعادل مصاريف يوم من العمل ، ومن جهة أخرى تخفيهم من التعب الذى قد ينجر عنه في حالة أخذ الحافلة العمومية .

والهدف من خدمة النقل : " تنظيم رفاهية العمال والاحتفاظ بقدرتهم على العمل ، اذا أنّه يترتب على صعوبة المواصلات تعب الحاصل عند الوصول الى عمله فيتأثر بالتالي الناتج " (2).

من جهة أخرى بعض المؤسسات ليست لها وسائل نقل تابعة لها، وهذا في كثير من الاحيان يؤدى الى وصول العمال متأخرين عن العمل ، وبالتالي ضياع وقت كبير ، وهذا ما لا يكون في مصلحة المؤسسة .

والحديث هنا عن النقل العام كالحافلة مثلا لانّه : " عندما يقوم العمال باستعمال وسائل نقل خاصة ، من الضروري توفير أماكن آمة للسيارات مثل المرائب "(3)وفي هذه الحالة تخصص أماكن كبيرة للسيارات الخاصة ، وبالتالي يكون هذا على حساب أشياء أخرى .

5- مجال ظروف العمل :

المقصود بظروف العمل كل العوامل المحيطة بالعامل داخل المؤسسة ، والتي تلعب دورا كبيرا في زيادة قدرته ورغبته في العمل .

1- Blind , op.cit , P 98.

2- د . زكي بدوى ، مرجع سابق ، ص 77

3- Blind , Op.cit , P99.

والمقصود بالظروف ليس فقط تلك الظروف المادية المحيطة بالعامل كساعات العمل ، ودرجة الضوضاء ، ودرجة الحرارة داخل مكان العمل ، ولكن كذلك الظروف النفسية أو السيكولوجية المحيطة بالعامل كالاشراف الجيد ، والمعاملة الحسنة واحترام التنظيم الخ ...

وتعتبر هذه العوامل من أهم العوامل التي تساهم في تطوير المؤسسة واعطائها دافعا هاما في تطورها .

كما يجب تفادى استعمال نظام العمل المتكرر الذى يؤدى الى الملل وبالتالي يجعل الانسان آليا ، وبالتالي عدم الشعور بانسانيته .

٥ـ مجال الخدمات الأسرية :

لا يقتصر مجال الخدمة على العامل فحسب ، بل يتعداه الى مجال أوسع وهي الأسرة . فأسرة العامل يجب أن تحظى باعتناء المؤسسة . فالخدمات الطبية لا تقتصر على العامل بل يجب أن يتعدى ذلك الى الأسرة .

الى جانب هذا ، فالأم العاملة يجب عندما تكون في عملها من الضروري أن تطمئن على أبنائها ، فانشاء دور للحضانة لأبناء النساء العاملات من ضروريات العمل اليومي .

كما يمكن للمؤسسة أن تقيم رحلات للعمال وأبنائهم كالمخيمات الصيفية مثلا : " فالمساعدات الاقتصادية لأسر العمال ... أمر بالغ الأهمية،
كما أن قيام الأخصائيات الاجتماعيات بمساعدة الأسر العمالية في مواجهة مشاكلها الاجتماعية ... وتوعيتها ..
كلها أمور لها دورها الفعال في النهوض بمستوى الحياة الاجتماعية للطبقة العاملة " (1).

7ـ مجال خدمة التعاونية الاستهلاكية :

تقوم بعض المؤسسات بانشاء تعاونيات استهلاكية لعمالها ، والهدف من هذا هو خدمة العامل حتى خارج المؤسسة ، وبالتالي تفرغه للقيام بعمله على أحسن وجه . ومن مهمات التعاونيات الاستهلاكية المحافظة على القدرة الشرائية للعامل من جهة ، وتجنبه البحث عن الوسائل الضرورية في وقت الأزمات :

1ـ عبد الله غلوم حسين ، مرجع سابق ص 63 .

" يصل العمال ... الى تكوين جمعيات استهلاكية
لتوفير الحاجات الضرورية اللازمة للمعيشة ، و ينبغي
أن تعمل هذه المستودعات - التعاونيات - على
حماية أجر العامل بحيث توفر له السلع بأسعار
بعيدة عن الاستغلال ... و تحافظ على ثبات
الأسعار خاصة في أوقات الأزمات "(1)

و التعاونيات الاستهلاكية تسمح للعمال باقتناء حاجاتهم من السلع الاستهلاكية بعد خروجهم من العمل ، و بالتالي البعد عن البحث عن الحاجات أوقات العمل .

ب- مجال الخدمات الثقافية :

تعرف الثقافة العمالية بأنها : " تربية نظامية واعية مسايرة لتطور المجتمع تستهدف رفع ادراك العمال بمسؤولياتهم في مجال العمل انطلاقا من المعطيات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية للبلاد "(2) .

و الخدمات الثقافية تنطلق من مبدأ أساسي و هي توعية العمال و اعطائهم قدرا معينا من العلم ابتداء من محو الأمية في بادئنا الى الثقافة العمالية و المشاركة السياسية في النقابات . و للقيام بعملية الثقافة العمالية هناك العديد من الوسائل يمكن استعمالها كلها أو بعضها :(3).

1- المحاضرات و المؤتمرات .
2- صحيفة المؤسسة .
3- مكتبة المؤسسة .

1- محمود حسن ، مرجع سابق ، ص 465 / 466 .
2- فؤاد حسن العسكري ، الأنظمة السياسية و أثرها على الثقافة العمالية ، المعهد العربي للثقافة العمالية ، 1977 ، ص 113 .
3- د . زكي بدوي ، مرجع سابق ، ص 74/75 .

4ـ غرفة القراءة .
5ـ اللوحات .

ويرى الدكتور زكي بدوي : " أنّ من المنشآت ما يشجع عماله الناجحين على أخذ بعض المقررات في المدارس المختلفة ... ويسمح لهم بالتغيب من المنشأة المدة التي تتطلبها تلك المقررات ثم يعود بعد الانتهاء منها الى المنشأة " (1).

9ـ مجال الخدمات الترفيهية والترويحية :

تعتبر هذه الخدمات من العوامل المؤثرة في حياة العمال ذلك أنّ : " تنبهت الجماعات الكبيرة الى أهمية الترويح في المحافظة على أخلاقيات العمال وروحهم المعنوية "(2) .

" ومن المسائل ذات الأهمية القصوى في المجال الترويحي هي مساعدة العامل على تنظيم وقت فراغه بصورة تجعل النشاط الترويحي الداخلي متكافئ مع النشاط الترويحي الداخلي ... ويحتاج العامل الى المشاركة في أنواع من النشاط الترويحي الخارجي الموجه ، ويعني بذلك الترويح الجسمي والنفسي والاجتماعي الذي ينظمه المصنع أو النقابة أو تشرف عليه هيئات عامة أو خاصة " (3).

ويلاحظ من هذين التعريفين أنّ هذه الخدمات تلعب دورا بارزا في حياة العمال ، ذلك لكونها تحافظ على الروح المعنوية للعمال ، وبالتالي تدفع به الى اعطاء أكثر دفعا لعمله اليومي .

1ـ د . زكي بدوي ، مرجع سابق ص 76 .
2ـ د . محمد عاطف عيسى ، الخدمة الاجتماعية كأداة للتنمية في مجالات التطبيق . القاهرة ، مكتبة القاهرة الحديثة ، بدون تاريخ ص . 423 .
3ـ نفسه ، ص 424 .

وهذه الخدمات : " تتخذ تنظيم أوقات الفراغ العاملين عـــــدة مظاهر تختلف كما ونوعا ... ومن هذه المظاهر تكوين الأندية الرياضيـــة والاجتماعية وتكوين جماعات الموسيقى ... والهوايات ... واقامـــة المعسكرات والمصايف للعمال وأسرهم "(1) .

١١١ - طرق أداء الخدمة الاجتماعية :

" لحياة الفرد ثلاثة أوجه ، الوجه الأول أنه فرد
وحيد ديناميكي وقابل للتغيير له صفاته المشتركة
مع الأفراد الآخرين ، كما له أيضا فروقه واختلافاته ،
له حاجاته التي قد تختلف عن حاجات الآخرين ...
والوجه الثاني ... أنه عضو في جماعة تتميز
بالتغير والاختلاف ... والوجه الثالث ... هو
أنه عضو في مجتمع متغير وثقافة متغيرة ويختلفان
في مجمعها ومداهما من مجتمع لآخر وثقافة وأخرى ... "(2) .

ومن خلال هذا التعريف نستخلص أن الخدمة الاجتماعيـــة تقدم على ثلاثة أوجه :

1- خدمة الفرد : كون هذا الأخير النواة الأولى للجماعـــة والمجتمع ، وهو العمود الفقرى ، ويتألم معها ، ولا يمكن البتة القيام بأى عمل دون أخذ بعين الاعتبار الفرد .

2- خدمة الجماعة : مع خدمة الفرد نقوم بخدمة الجماعة ، ذلك أن الفرد يعيش في جماعة ويتألم معها . ففي ميدان العمـــل لا تقوم المؤسسة بخدمة فرد دون فرد آخر ، بل تولى الأهمية لكل الجماعة .

1- رستم لطفى كمال ، الأخصائي الاجتماعي في المصنع ، القاهرة ، مكتبة القاهرة الحديثة 1965 ، ص 197 .

2- د . محمد شمس الدين أحمد ، العمل مع الجماعات في محيط الخدمة الاجتماعية ، مطبعة الكيلاني ، 1973 ، ص 10/9 .

3 ـ خدمة المجتمع : ومع خدمة الجماعة والفرد في شتـــــى الميادين تقوم بطريقة أو بأخرى بخدمة المجتمع ، حيث تكون الجماعات نواة المجتمع بأكمله ، ورفاهية الجماعة يعني بالضرورة رفاهية المجتمع :
" والأوجه الثلاثة لحياة الفرد منفصلة نظريا ، ولكنها متداخلة ومتفاعلـة من الناحية العملية ، وانها ثلاثة أوجه مختلفة لوحدة واحدة أو لكـــــل واحد " (1).

وسوف نبين هذه الأوجه كل واحد على حدة .

1 ـ منهج خدمة الفرد :

" خدمة الفرد هي أحد مناهج مهنة الخدمة الاجتماعية يستخدمها الأخصائي الاجتماعي مع الفرد بقصد مساعدته على التكيف مـــع البيئة التي يعيش فيها ، وتقتصر هـــذه المساعدة على الأفراد الذين فقدوا القدرة على حل مشكلاتهم بأنفسهم لنقص قدرتهم علـى مواجهة ظروف الحياة التي عجزوا بسببها عن التكيف مع المستويات السائدة في المجتمع سواء كانت هذه الظروف اقتصادية أو صحية أو عقلية أو نفسية أو اجتماعية " (2).

والملاحظة الأساسية التي نستخلصها من هذا التعريـــف كون خدمة الفرد من الأهمية بمكان حيث تسمح للفرد التأقلم مع البيئـــة التي يعيش فيها .

ولكن الضعف الموجود في هذا التعريف كونه تقتصـــــر المساعدة على الأفراد الذين ليست لهم القدرة على حل مشكلاتهم ، ذلك أن الخدمة الفردية تقدم لكل فرد مهما كان وضعه ومستـــواه ، ولكن تقدم خدمات اضافية للأفراد غير قادرين على العمل مثلا أو غير قادرين على التكيف مع الظروف المحيطة بهم ، وذلك مايراه الدكتور محمد شمس الدين أحمد بقوله : " فطريقة الخدمة الاجتماعية التــــي تتعامل مع الفرد على أساس علاقة فردية لتساعده كي يستخدم ويستفيد

1 ـ د . محمد شمس الدين أحمد ، مرجع سابق ، ص 11 .

2 ـ د . أحمد كمال أحمد ، مناهج الخدمة الاجتماعية ، القاهـــرة، مكتبة الانجلو ، ج 1، 1977 ، ص : 193 .

من خدمات المؤسسة الاجتماعية لرفاهية وسعادته وكذلك رفاهية وسعادة المجتمع المحلي " (1).

ونستخلص اذن ، أنّ الفرد هو العمود الفقرى لهذه العملية، وهو أساس هذه الحلقة ، بدونها لا يمكن البتة أنّ نتحدث على وجود خدمة مهما كانت .

والهدف من هذه الخدمة هو تهيئة الظروف الملائمة سواء في محيط العمل ـ الدائرة الصغيرة ـ أو المحيط الاجتماعي لجعل هذا الفرد يتأقلم مع المجتمع ويعمل لصالحه ومن أجله .

2 ـ منهج خدمة الجماعة :

انطلاقا من مبدأ خدمة الفرد نقوم بالتالي على خدمة الجماعة ، فهذه الخدمة :

" أحد مناهج الخدمة الاجتماعية الأساسية تساعد على تكوين الأفراد داخل الجماعات في مؤسسات وبمعاونة رائدة على تكوين علاقات اجتماعية سليمة مع بعضهم وتمكنهم عن طريق ممارسة بعض أنواع الترويح حسب حاجاتهم وقدراتهم "(2).

اذن ، للقيام بخدمة الجماعة يجب القيام بخدمة الفرد ليس لوحده ، ولكن داخل الجماعات .

" وتؤمن خدمة الجماعة بأنّ نجاح الفرد وسعادته في حياته يتوقفان على قدرته على أنّ يعيش ويعمل ويلعب مع الجماعات المختلفة ، لذلك فهي تهتم بتزويد الأفراد بالخبرات الجماعية ذات المستويات المختلفة التي تمكنه وتساعده على تكوين علاقات ناجحة مع الجماعات المختلفة "(3).

---

1 ـ د . محمد شمس الدين أحمد ، مرجع سابق ، ص 11 .
2 ـ د . أحمد كمال أحمد ، مناهج الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، مكتبة الخانجي ، ج 2 . 1977 ، ص ...
3 ـ د . محمد شمس الدين أحمد ، مرجع سابق ، ص : 25 .

وخدمة الجماعة تعتبر من أهم الضروريات ، كون تأثير الجماعة يكون لها وزنها . ذلك أنّ خدمة الجماعة يجب أن تبحث على جعل التفاعل بين الجماعات يسير وفق مسار المجتمع العام ، ووفق حاجات و مخطط المؤسسة على وجه أقل .

وتعرف خدمة الجماعة كذلك :

"الخدمة الجماعية طريقة لاسداء الخدمة أو المساعدة للأفراد ، ويستخدم نظام خدمة الجماعة الى حد ما في جميع أنواع الأعمال الاجتماعية ، وهو بصفة أساسية طريقة متخصصة لاقامة فرص التطور للأفراد والجماعات في نطاق الاطارات الوظيفية للخدمة الاجتماعية و الترويح و التربية " (1).

وهذا المنهج أكثر صعوبة من الأول كونه يبحث عن جعل الجماعة تسير وفق مبادئ وقيم معينة ، لذلك تدور الأخصائي الاجتماعي و علماء النفس الاجتماعيين من الصعوبة لكي يصلوا الى جعل الجماعة تسير وفق أهداف محددة مسبقا .

3- منهج خدمة المجتمع :

انّ القيام بخدمة الفرد أو الجماعة الهدف الأساسي منه هو الوصول الى طريقة لخدمة المجتمع بأكمله . ذلك أنّ الانسان اجتماعي بطبعه ، يعيش وفق معايير محددة ، ومبادئ اجتماعية محددة ، وذلك ما يعرفه ولبر نيوز تتر Wilber Newstetter بقوله :

" أنّ عملية تنظيم المجتمع نوع من العمل بين الجماعات ، مركز الاهتمام الأول له العلاقات المنسجمة بين الجماعات المختلفة و ليست الحاجات الشخصية لممثلي هذه الجماعات ، ومركز الاهتمام الثاني مقابلة الاحتياجات الاجتماعية و المجتمعية كما يحددها ممثلوا الجماعات المختلفة "(2).

1- جيزيكا كونيكا ، خدمة الجماعة في المؤسسة ، تعريب محمد أمين علوم ، القاهرة ، مؤسسة سجل العرب ، 1963 ، ص : 71 .

2 - د . أحمد كمال أحمد ، مناهج الخدمة الاجتماعية ، ج 2 ، مرجع سابق ، ص : 112 - 113 .

ويلاحظ من هذا التعريف أنّ أساس العملية هي العمل بين الجماعات ، أى خلق انسجام بين الجماعات المكونة لهذا المجتمع وهذا هو الضرورى ، والعمل الثاني هو سد الحاجات الاجتماعية للمجتمع .

وانطلاقا من هذه العملية ، تكون الجماعة في خدمة الجماعة حتى تصل الى التماسك الاجتماعي ، ذكر أنّ مايميز جماعة في جماعة كونها : " متداخلة وليست منفصلة عن بعضها ، تلك المميزات التي تعمل على تحقيقها في الجماعات التي نعمل معها في المؤسسات الاجتماعية " (1).

ومن ذلك فانّ خدمة المجتمع تعتبر من الأمور الصحية لكون هذه الخدمة تؤدى على صعيد واسع أين تكون التعقيدات الاجتماعية بالمرصاد في وجه العمل الجماعي .

وهذه الخدمة تؤدى بطريقة جماعية ولكل حسب حاجاته ومستواه وذلك بهدف الوصول الى ترقية المجتمع .

ولا يعني هذا أنّه من الضرورى أنّ نحترم ميول كل فرد ورغباته لانّه في هذه الحالة لايمكن أبدا أنّ نصل الى مانصبو اليه وهو تماسك المجتمع ، ولكن البحث عن السبل الكفيلة للوصول الى رفاهية المجتمع كوحدة متماسكة .

III - أهداف الخدمة الاجتماعية العمالية :

انّ الخدمة الاجتماعية لاتهدف فقط القيام بخدمة العامل على أساس أنّه فرد ، ولكن هذه الخدمة ترمي الى الوصول الى عدّة أهداف يتصدرها الهدف الاقتصادى للمؤسسة ، وذلك أنّ هدف المؤسسة هو رفع من عملية الانتاج وتحسينه ، وبالتالي رفع الاقتصاد واشباع العديد من حاجات المواطنين . فهذه الخدمات عبارة لكونها تؤثر على سلوك الانسان بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، ذلك بأنّ بعض رجال الادارة يؤمنون : " بأنّ الحوافز خير مشجع لحث العمال على انجاز أعمالهم باتقان ودقة ، والتفاني في أدائها دون تراخ "(2).

---

1 - د . محمد شمس الدين أحمد ، مرجع سابق ، ص :120 .
2 - د . صلاح بيومي ، حوافز الانتاج في الصناعة ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1982 ، ص : 3 .

لذا فخدمة الفرد كفرد هدفها الأسمى قبل أنّ يكون اقتصاديا ، فهو بالدرجة الأولى : " تعديل سلوك الأفراد واتجاهاتهم . . . تعديل مناطق القدرة فيهم أو تزويدهم بقررات جديدة "(1).

هذه العملية عبارة عن النواة الأولى ، أو التجربة الأولى ، ذلك أنّ الفرد لا يمكن أن نستأصله من جماعته التي يعمل ضمنها أو يؤثر فيها ، ويتأثر بها ، لذلك استوجب القيام بخدمة الجماعة ، والتي تهدف كما يرى بذلك ألفن كلا ين Elvin Klien تتمحور في ثلاث نقاط : (2) :

ا ـ تنمية الشخصية .
ب ـ تطوير و تنمية الجماعات الناضجة .
جـ ـ تنمية المسؤولية الاجتماعية .

كما تتأثر الجماعة العاملة بالمحيط العام الذى تعيش فيه ، لذلك يرى الدكتور خيرى حبش نصر اللّه بأنّ الهدف من الخدمة الاجتماعية العمالية : " تحقيق نوع من الرفاهية بين العمال عن طريق تناول المشكلات الفردية و الجماعية ، سواء المتعلقة فيها بالعمل ، أو بالبيئة المحلية بالعامل و أسرته بطريقة سليمة " (3)

ولكن السؤال الذى يطرح . ماهو الهدف من هذه الرفاهية ؟ بمعنى آخر ماهي الغاية الكبرى من كل هذه الخدمات ؟

هناك من يؤيد هذا الرأى : " ليس المقصود هنا زيادة الانتاج ، ولكن بث الغبطة في نفوس العمال ومساعدتهم على مشاكل الحياة ، أى ليس غرضها المباشر الانتاج . . . ولكن بلا شك تترك أثرا مباشرا أو مرضيا في الانتاج " (4).

1ـ د . أحمد كمال أحمد ، مناهج الخدمة الاجتماعية ، ج 1 ، مرجع سابق ، ص : 204 .
2ـ نفسه ، ج 2 ، ص : 10 .
3ـ د . خيرى حبش نصر اللّه ، علاقات الانتاج بالكفاية والعدل ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو مصرية ، بدون تاريخ ، ص : 176 .
4ـ د . زكي بدوى ، مرجع سابق ، ص : 14 .

وتدل هذه الآراء على أنّ الهدف من الخدمات الاجتماعية العمالية متشعبة و متنوعة و مترابطة في نفس الوقت ، لذلك حبذنا تقسيمها الى العديد من الأهداف مرتبة حسب أهميتها للمؤسسة .

1- الهدف الاقتصادى :

سبق أنّ ذكرنا بأنّ الخدمات السالفة الذكر عبارة عن حوافز تدفع بالعامل - أو مجموع العاملين - الى العمل بتفان من أجل رفع الانتاج ذلك أنّ لهذه الحوافز أو الخدمات :"في مجال الصناعة والعمل أهمية كبرى و تأثير فعال في عملية الانتاج بشرط أن تستخدم استخداما حسنا "(1) . ذلك أنّ أى عمل تقوم به المؤسسة تجاه عمالها الا ّوله هدف اقتصادى تريد المؤسسة الوصول اليه .

فمهما كان العمل و كانت الخدمة الا ّ و الانتاج له علاقة وطيدة بها ، ذلك أنّه لا يمكن البتة أنّ نسلب الهدف الاقتصادى من مجموع الأهداف .

" والاتجاه الذى أصبح يميز تطور الرعاية الاجتماعية في الصناعة . . . هو خلق علاقات اجتماعية متناسقة بين العمال و أصحاب الأعمال يمكنها أنّ تشيع روح التعاون و المشاركة الحقة في سبيل انتاج السلع "(2) .

اذن ، حقيقة العملية بالدرجة الأولى انتاج السلع ، يعني الوصول الى أقصى حدّ من العملية الانتاجية .

2- الهدف الاجتماعي :

اذا كان الهدف الأسمى هو اقتصادى بالدرجة الأولى ، فلا يمكن أنّ ننسى الهدف الاجتماعي ، ذلك أنّ كل عملية مهما كان محتواها فانّ المجتمع هو الذى يتبناها ، ذلك أنّ العمال ماهم الاّ فئة من مجتمع واسع . فبخدمة العمال نخدم المجتمع ، اجتماعيا أو اقتصاديا . فزيادة أو انخفاض الانتاج يؤدى الى رفاهية أو بؤس المجتمع ،

1- د . صلاح بيومي ، مرجع سابق ، ص : 5 .
2- د . زكي بدوى ، مرجع سابق ، ص : 15 .

ذلك أنّ : " الصناعة هي ابداع انساني ، وانسانيتها هي أســـاس مسؤوليتها الاجتماعية نحو من يشتغلون بها " (1).

وتقديم الخدمات يجب أنّ يتماشى وحاجات العمال ، وتمس حياة المجتمع الذى يعيش فيه العامل وأسرته .

وهذه العملية تؤدى بالضرورة الى رفع معيشة المجتمع ، والى ازدهار المجتمع ككل ، فمهما يكن فالعامل اجتماعيّ والعمل ضـــرورة اجتماعية ، ذلك أنّه لانعمل من أجل العمل ، وانّما نعمل من أجـــل غاية، وهذه الغاية هي المجتمع . فالضرورة تقتضي منّا اذا ايجـــاد السبل الكفيلة لهذه العملية ، ذلك أنه لايمكن للخدمات أن تحقـــق أهدافها : " الاّ بعد أنّ تهيئ الجو الاجتماعي المناسب بين العاملين لتوطيد العلاقات الاجتماعية والانسانية بينهم " (2).

فالجو الاجتماعي هو أساس كل العملية ، ودن المجتمع ولـــه تقوم كل هذه الدورة الاقتصادية :

> "وعلى ذلك يمكن القول أنّ سيطرة الادارة على عملية الانتاج وزيادة معدلاتها وبأقصى سرعة ، ليست غاية أو هدفا في حدّ ذاتهـا. وانما الهدف النهائي لذلك هو ... توفير أكبر قدر ممكن من الخدمات للشعب ، حـــتى يتمتع الفرد بالقدر اللازم من الخيــــر والرفاهية " (3).

3ـ الهدف الانساني :

انطلاقا من الهدفين السابقين يمكن أنّ نصل الى الهـــدف الانساني الذى لايمكن أبدا تجاهله ، ذلك أنّ المؤسسة مهما كـــان نشاطها فالانسان هو المحرك الأساسي لها .

1ـ نفسه ، ص : 14 .
2ـ د . صلاح بيومي ، مرجع سابق ، ص : 3 .
3ـ نفس المرجع ، نفس الصفحة .

فالقيام بخدمة الانسان قد يأخذ في بعض الأحيان بعد انساني أكثر منه اقتصادي . فالانسان هو عماد المؤسسة رغم ما نشهده من تغيير وجه المؤسسات من الانسان العادي الى الانسان الآلي ، ويجر عنه عواقب وخيمة على المجتمع كون المؤسسة جزء صغير من المجتمع ، ومن هذا المنطلق فانّ تحديد دور المؤسسة هو ما جاء في قول :

" كيف يمكن أنّ نعرف الدور الاجتماعي للمؤسسة ؟ هل هو متكون من مجموع الأهداف والتي ليست لها - ولو بطريقة مباشرة - مهمة الانتاج والبحث عن الربح ، ولكن مصلحة العمال والتحسين من أوضاعهم "(1).

وهذا هو البعد الذي نصبو اليه ، وهو جعل الانسان يشعر بأنّ له وزن ودور في اطار المؤسسة كوحدة صغيرة ، ثم المجتمع على أوسع نطاق .

4- الهدف النفسي :

يؤثر العمل نفسيا على الانسان ، والنقطة الأساسية التي جاء بها "ألتون مايو " هي الملل . فهذه الظاهرة طبيعية وتحدث في كل المجتمعات ، لانّه وكما سبق القول فالعامل يصبح هو آلة في حدّ ذاته . لذا نفسيا يجب الأخذ بعين الاعتبار هذه الظاهرة .

ومن هذا المنطلق فقد نصت المادة 180 من القانون العام للعامل الجزائري : " تستهدف الخدمات الاجتماعية المساهمة في رفع مستوى المعيشة للعامل ولعائلته وتنمية شخصيته "(2).

فهذه الخدمات تعتبر دوافع وحوافز نفسية تدفع العامل الى مواجهة المشاكل اليومية التي قد تعرقل وتضعف من معنوياته من جهة ، ومن جهة أخرى تقضي على الملل الذي يحدث نتيجة للتخصص الذي آلت اليه المؤسسات الحديثة . " في بعض المؤسسات توجد بعض وسائل التجذيب ، هناك اجتماعات نهاية السنة ، وكذا الحفلات العمالية للعمال الذين هم على أبواب التقاعد الخ ... وهذه الحفلات تكون بمثابة وسائل لتدعيم الروابط الودية "(3).

1- Serge Blind , Op.cit , P , 13

2- ج . ج . د . ش ، قانون رقم 78-12 ليوم 8 أوت 1978 يتضمن القانون الاساسي العام للعامل

3- Michel Lannoye , Op. cit , P 111.

ويرى ألتون مايو أنه : "يزداد اتجاه ظروف الصناعة الحديثة الى أحداث الملل نظرا لتقسيم العمل المتزايد والى زيادة كمية العمل المتكرر ... وبسبب الملل فانّه يؤدي الى تثبيط النشاط " (1).

لذا، أوجب وجود دافع نفسي للقضاء على هذه الظواهر، وبالتالي اشعار العامل بأنّه غير حبيس للآلة، وغير تابع لها .

3ـ الهدف التقني :

كما تكون للخدمات العمالية هدف تقني، والمقصود به من هذه الزاوية عند القيام بهذه الأعمال يدفع بالعامل الى أكثر مرونة وأكثر امتلاكا للمكاسب والمعارف التقنية والعلمية .

فالتكوين والتدريب يسيران وفق معايير علمية يكون محورها الفرد ـ العامل ـ ذلك أنّه في حالة عدم القيام بخدمة الفرد ومن ورائه العائلة والمجتمع يكون المردود التقني للعامل ضعيفا، وبالتالي يؤدي الى عدم مسايرة العامل للتقنيات الحديثة .

اذن نستنتج أنّ القيام بخدمة الفرد لا يعني البتة الوصول بالضرورة الى أكثر مردودية أو كما أسميناه ـ الهدف الاقتصادي ـ بل يجب أنّ تؤخذ بعين الاعتبار جميع المعايير السالفة الذكر لجعل العملية ناجحة، وبالتالي تكون الفائدة أكثر انتشارا، وهنا نصل الى تلبية جميع الأهداف وعلى رأسها الهدف الاقتصادي .

7 ـ أثر الخدمات الاجتماعية العمالية :

لا يمكن أنّ نفرق بين مدى تأثير الخدمات الاجتماعية على معنويات العمال، ومدى تأثيرها على الانتاج، ذلك أنّ للعملية وجه واحد . فمدى تأثير الخدمة على العامل يؤدي لا محالة الى التأثير على الانتاج سلبا أو ايجابا حسب طبيعة الخدمة ومدى ملاءمتها وتأثيرها .

لذا، لا يمكن أنّ ننكر أنّ لهذه الخدمات تأثير على العامل، ليس هذا فحسب بل يجب الأخذ بعين الاعتبار معايير أخرى .

1ـ ألتون مايو، مرجع سابق، ص : 47 .

وانطلاقا من هذا المبدأ ترى مدرسة العلاقات الانسانية أنّ العوامل التي تدفع العامل للانتاج تتلخص فيما يلي : (1) .

المهارة الاجتماعية		
. القيادة الديمقراطية . المشاركة في اتخاذ القرارات . النقاش في مجموعات . الاعتراف بالنظم غير الرسمية . اشباع الحاجات المعنوية	←	رضى العمال وارتفاع الروح المعنوية
	←	↓ زيادة الانتاج

انطلاقا من هذا المبدأ ، يلاحظ أنّ العملية متشابكة ومترابطة، فلا يمكن أنّ نجرد أحداها على الاخرى . فمحاولة التأثير على معنويات العمال يكون له تأثير على الانتاج لا محالة ، ولكن رغم هذا التشابك والترابط فسوف نحاول معرفة مدى تأثير هذه الخدمات على المعنويات ، وبالتالي تأثير العامل على الانتاج .

كما سبق ذكره فانّ الخدمات الاجتماعية التي تقدم للعمال متعددة ومتشعبة يكمل بعضها البعض ، وانطلاقا من هذا التصنيف سوف نبدأ بالخدمات التي لها ارتباطا وثيقا بالحياة العملية للعامل ونقسمها الى قسمين :

1ـ الخدمات المادية :

ا ـ أثر خدمة السكن : للسكن دور كبير على معنويات العمال ، فهو مقر العامل الأساسي ، ومقر راحته وأمانه . لذا يرى الدكتور سعد عبد السلام حبيب بأنّ : " مسكن العامل مؤثر في صحته ، ومؤثر في قدرته على السعي والكسب . . . ومؤثر في نفسية العامل ومعنوياته"(2) فمتى توفر المسكن اللائق أدى بالعامل الى الاطمئنان والراحة النفسية والأمن والاستقرار وبالتالي الرفع من معنوياتهم .

1ـ د . صلاح بيومي ، مرجع سابق ، ص : 34 .

2ـ د . سعد عبد السلام حبيب ، الخدمة الاجتماعية العمالية ، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية ، بدون تاريخ ، ص : 310 .

ب ـ أثر خدمة النقل : لا غرابة في أنّ بعد المسافة والنقل السيئ يحطم جزءًا من معنويات العمال ، وبالتالي يضعف انتاجهم ، ويقلل مجهودهم وتتحطم قدراتهم العملية ، لذلك فتوفير النقل في المؤسسة يشعر العمال بأنهم ذو أهمية في نظر المؤسسة . هذا من جهة ، ومن جهة أخرى يقلل من تنقلهم وتحطيم قدراتهم ، لذا فكل المؤسسات تسعى الى توفير هذا الشرط الضروري ضمن شروط عملها اليومي . ومدى وجود نقل مناسب يكون له انعكاس مباشر على راحة العمال ، وبالتالي على انتاجياتهم .

جـ ـ أثر خدمة التغذية : للتغذية ارتباط مباشر بمردود العامل داخل المؤسسة ، لانّ الغذاء أحد مصادر طاقة العمال . فكلما كان الغذاء أحد مصادر طاقة العمال . فكلما كان الغذاء في المستوى المطلوب صحيا كانت معنويات العمال حسنة . وقد برهنت بعض التجارب على ذلك ، وسوف نبينها عند تحليل البحث الميداني .

د ـ أثر الخدمة الوقائية : انّ ظروف العمل المحيطة بالعامل لها تأثير فعّال على معنويات العمال . فالموسسة التي يعمل بها العامل قد تكون جذابة وملائمة ، وتعطي للعامل الراحة النفسية للعمل ، وقد لا تساعده على ذلك . فرقابة العامل واجراء الفحوص الطبية وعدم وجود اعطال من حيث النظافة والتهوية والانارة الجيدة كلها تعتبر ابحاثا حتى يدفع بالعامل الى الشعور بالطمأنينة والعمل أكثر .

ولا يعني أبدا أنّ هذه العناصر لوحدها كافية لدفع العامل الى العمل والرفع من معنوياته ، فهناك عوامل أخرى كالمنح مثلا ، والمكافآت التي تدفع مباشرة للعامل على جهده وهذا ماتسميه توزيع أرباح الموسسة .

2 ـ الخدمات المعنوية :

أ ـ توفير الجو المناسب للعمل : وذلك بازالة العقبات التي تكون عائقا في السير الحسن للعمل سواء بين العمال أنفسهم ، أو بين العمال والادارة . ويكون ذلك بتوفير جو تعاوني بين جميع أفراد الموسسة . ولا يكون العامل عبارة عن آلة فقط بل يجب أن يكون له وجود داخل المؤسسة .

ب ـ وجود قيادة ديمقراطية : وهذا داخل الهرم الاداري للمؤسسة ووجود نوع من الاتصالات الدائمة بين القمّة والقاعدة أو العكس ، وقد تبين لنا عند الحديث عن الاتصالات مدى جدوى هذا الاسلوب ، والذي يدفعنا للحديث عن المشاركة العمالية وطريقة اختيار القادة في الهرم الاداري . . .

جـ ـ تكوين العمال : والذي يؤدي الى تحقيق السرعة في أداء العمل وتحسين الجودة ، واشعار العمال بضرورة التعليم وزيادة مهارتهم .

د ـ الخدمة الترويحية : " ان استغلال أوقات الفراغ في الترفيه عن الفرد يدفع مستواه الصحي ... كما أن الراحة من العمل تؤدي الى الراحة الذهنية والنفسية التي هي عنصر فعال في الانتاجية "(1) .

اذن كل هذه العناصر ضرورية اذا أرادت المؤسسة التأثير في الانتاج ، وبالتالي الزيادة منه .

IV = الخدمات الاجتماعية العمالية في النظامين الاشتراكي والرأسمالي :

تختلف النظم الاجتماعية باختلاف نظمها السياسية ، ويعتبر القياس الاقتصادي أحد دعائم هذه الأنظمة .

فالتحليل الاقتصادي والتقسيم الحالي للنظم يبين لنا بأن النظم الرأسمالية أساس اقتصادها يتبنى النظام الحر ، بينما النظام الاشتراكية يقوم اقتصادها على أساس الاقتصاد المخطط (2) . بينما العالم الثالث لا يزال يسير وفق هذين النمطين .

من هذا المنطلق ، فنظرة الأنظمة الى الطبقة العاملة تختلف وتتباين . لذلك رأينا من الضروري الاطلاع في هذا الجزء على الخدمات في النظام الرأسمالي ونركز تحليلنا على بريطانيا وفرنسا ، ثم بعد ذلك النظام الاشتراكي ويكون التركيز على مصر ويوغسلافيا .

والهدف من هذه الدراسة المقارنة هو اعطاء نظرة ، وفحص تجارب الغير لأن أنظمتنا مهما كانت فهي متأثرة بما جاء في النظامين .

هذا من جهة ، ومن جهة أخرى تسمح لنا هذه الدراسة المقارنة بمعرفة عيوب وايجابيات هذه الأنظمة ، وتسمح لنا كذلك بمعرفة مدى وصول كلا النظامين الى معرفة أحوال العامل .

1 ـ د . أحمد زكي بدوي ، علاقات العمل والخدمة الاجتماعية العمالية ، الاسكندرية ، دار الجامعات المصرية ، 1968 ، ص : 503 .

2 ـ يلاحظ حاليا أن النظم الاشتراكية أصبحت تنهار ، وتستبدل باقتصاد السوق وهذا ما حدث في دول الديمقراطيات الشعبية ، وكذا الاتحاد السوفيتي .

وبعد هذا فمعرفة الخدمات الاجتماعية العمالية في الجزائر ولو نظريا وعن طريق القوانين يعطينا صورة أكثر تفصيلا .

1- الخدمات الاجتماعية العمالية في النظام الرأسمالي :

" في المجتمع الرأسمالي يهدف الانتاج الى تحقيق الربح لصاحب رأس المال " (1). ولكن حاليا أصبح هذا المنطق لا يؤخذ بعين الاعتبار الا اذا ارتبط ذلك بمدى خدمة العامل ودوره في المؤسسة ، أى أن الرعاية الاجتماعية أصبحت الشغل الشاغل لهذه النظم .

ا- الخدمات الاجتماعية العمالية في انجلترا :

ظهرت الثورة الصناعية في انجلترا وكانت هذه الدولة تعاني حالة من الفوضى الاقتصادية نتيجة هجرة الفلاحين من الريف الى المدن بحثا عن عمل ، وهروبا من النظام الاقطاعي . فظهر الفقر والبطالة في جميع أنحاء البلاد ، رغم الاستقرار السياسي الذى عرفته انجلترا في تلك الفترة مقارنة بدول أوروبية أخرى (2).

ولكن الوضعية الاجتماعية بصفة عامة كانت سيئة للغاية مما اضطر البرلمان الانجليزى سنة 1530 م الى سن قانون يقضى بأن يكلف بعض الموظفين العموميين بجمع التبرعات الاختيارية لتوزيعها على المحتاجين (3).

وأهم نقطة جاءت في هذا القانون : " أنه يجب تأمين العيش للعجزة والفقراء وذوى العاهات والمرضى والضعفاء لتخفيف هذه الويلات عنهم حتى لا تدفعهم الحاجة الى التسول ... أما القادرون فيجب أن يوفر لهم عمل يومي مستمر "(4).

1- د . صلاح بيومي ، مرجع سابق ، ص : 36 .

2- د . أحمد كمال أحمد ، مقدمة الرعاية الاجتماعية ، مرجع سابق ص . 125 .

3- نفسه ، ص : 126 .

4- نفسه ، ص : 127 .

ويلاحظ أنّ الخدمة هنا هدفها هو رفاهية المجتمع في المقام الأول والقضاء على بعض الظواهر السلبية كالتطفل مثلا .

كما أصدر قانون آخر سنة 1601 يقلل من الضعف الذي جاء به القانون السابق وسمي هذا القانون بقانون الفقر (1).

ولقد اتخذت الخدمة في انجلترا عدّة أشكال منها :

1ـ اعانات خاصة بالأمهات والأطفال : وهذه الاعانات تقدم للأمهات في المستوصفات خوفا من الأمراض ، كما تقدم الاعانات للأطفال الصغار .

2ـ التأمين الاجتماعي : ولقد ظهر التأمين مع بروز حدّة الصناعة ، ويعتبر تحولا جوهريا في تاريخ الخدمة الاجتماعية ، ذلك أنّ التأمين يدفع بالفئات الاجتماعية وخاصة القادرة على العمل أنّ تعمل عن طريق مساعدة الدولة وتقديم الخدمات لها .

3ـ الخدمات السكنية : وهي تهدف الى حلّ مشكلة النزوح الريفي نحو المدن الكبرى حيث صدر قانون سنة 1890 ينص على : "تمويل عمليات البناء " (2).

وتعتبر هذه الخدمات ضرورة اجتماعية بالدرجة الأولى كونها تريد القضاء على سلبيات الثورة الصناعية المتنامية من جهة ، والهجرة الريفية المتطورة من جهة أخرى .

وفي سنة 1942 تشكلت في انجلترا لجنة برئاسة بيفردج لبحث ودراسة التأمين الاجتماعي والمؤسسات والخدمات ، وأصدرت هذه اللجنة تقريرا جاء فيه مايلي : (3).

1ـ نفس المرجع ، نفس الصفحة .
2ـ د . سعد عبد السلام حسين ، الخدمة الاجتماعية العمالية .
القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية بدون تاريخ ، ص : 130 .
3ـ أحمد كمال أحمد وآخرون ، نفس المرجع السابق ، ص : 149 .

بمراقبة تسيير الخدمات الاجتماعية المتوفرة
داخل المنشأة لفائدة العمال وعائلاتهم "(1).

وتشمل الخدمات الاجتماعية العمالية الفرنسية ، خدمة التغذية ، والنشاطات الثقافية والترفيهية ، والسكن ، والنقل والصحة الخ ...

ولكن : من يمول هذه الخدمات اذا أخذنا بعين الاعتبار طبيعة النظام الرأسمالي ؟

" يتم تمويل الخدمة الاجتماعية العمالية من
طرف المديرية والعمال على السواء ،
وتعتبر أكبر نسبة مئوية لتمويل الخدمة
العمالية تدفع من طرف العمال ، ولا
تقدم هذه المساهمة الا بعد انشاء
النقابة " (2).

ونلاحظ هنا ، بأن العمال يحملون على عاتقهم تمويل خدماتهم، ويعني هذا أن العمال هم الذين يقومون بخلق الظروف المواتية للعمل بمساعدة النقابة التي لها السلطة القانونية للدفاع عنهم .

أما مراقبة توزيع هذه الخدمات ، فتقوم به لجنة المنشأة التي تساهم في التسيير من جهة واقتراح بعض التوجيهات الخاصة بالعمال من جهة أخرى .

ويلاحظ من خلال التطرق الى النموذجين أن الخدمة الاجتماعية بصفة عامة ، والعمالية بصفة خاصة موجودة في النظام الرأسمالي ، ووجودها له دلالة تاريخية ، كما أن من مميزات هذه الخدمات ليست هي رفاهية المجتمع بصفة عامة ، بقدر ما هي الابقاء على النظام السائد .

فلا يمكن انكار وجود خدمات تقدم للعمال كالنقل مثلا ، والصحة والاعانات المالية ، وبعض الحوافز ، ولكن ليس لهدف الرفع من الانتاج وتطوير المؤسسة والمحافظة على النظام .

1— Pièrre Bouvier , Travail et expréssion Ouvrière. Paris , Ed Galilée , 1980 , P, 87 .

2 — Idem , P,92 .

1- يجب اصلاح التأمين الاجتماعي في اطار اصلاح الأحوال الاجتماعية والاقتصادية العامة .

2- على الدولة أن تضمن للأفراد الحد الأدنى للمعيشة ، دون استغلال قدراتهم .

ويلاحظ أن صياغة هذا التقرير تزامن مع فترة الحرب العالمية الثانية وبالتالي فان فترة صياغته قد لا تتناسب مع الأحوال العامة في البلد ، هذا من جهة ، ومن جهة أخرى فان هذا التقرير وحسب ما جاء فيه يهدف الى ضمان حد أدنى لمعيشة الأفراد للابقاء على النظام الرأسمالي ، ذلك أن هذا الضمان لا يجب أن يتعدى نقطة معينة لأنه في حالة ما اذا تعداها فانه سوف يكون عائقا في وجه استغلال قدرات الأفراد .

ب - الخدمات الاجتماعية العمالية في فرنسا :

تعتبر فرنسا من الدول الرأسمالية التي أعطت أهمية كبيرة للخدمات الاجتماعية بصفة عامة ، والعمالية بصفة خاصة . والوصول الى هذه الوضعية لم يكن بالشيئ الهين ، فلقد عانت فرنسا من الثورة الصناعية مثل جميع الدول ، وظهرت بها البطالة والأمراض والفقر ...

فالثورات التي عرفتها فرنسا وخاصة ثورة 1848 كانت نتيجة لهذه الأوضاع السيئة حيث شاهدت البلاد موجة من الاضرابات أدت بالحكومة المؤقتة الى فتح ورشات للقضاء على البطالة ، ولكن في نفس الوقت ضيقت الخناق على العمال بعدما منعت الاضرابات ، لكن موجة الاضرابات زادت من حدتها وأصبحت الوسيلة الوحيدة للمطالب العمالية"(1).

ونتيجة لهذه الوضعية ، وخاصة منها الاضرابات ، وما أنجر عنها من ضعف المؤسسة الرأسمالية وخاصة أثناء الحرب ، دفع بالمشرع الفرنسي :

"الى ابراز قانون فيفرى 1945 والذى ينص على ضرورة انشاء منظمة جديدة في المؤسسة تهتم بنوع جديد من العمل وهو الخدمات الاجتماعية العمالية ، وتقوم لجنة المنشأة

1- Claude Fohler , Le travail au XIX siècle. Paris, P.U.F . 1967 , P,55.

2ـ الخدمات الاجتماعية العمالية في النظام الاشتراكي :

تتخذ الخدمات في النظام الاشتراكي : " طابعا مميزا يجعل وظيفتها تستهدف إمتداد الثورة الاجتماعية الى الفئات الاجتماعية "(1).

والمقصود هنا أن نظر النظام الى الخدمة الاجتماعية يختلف عن نظر النظام الرأسمالي كونه يراها محركا اقتصاديا ، بينما في النظام الاشتراكي ضرورة اجتماعية .

ومن هذا المنطلق سوف نحدد في هذه النقطة نموذجين لدولتين اشتراكيتين (2).

الأول وهو النظام اليوغسلافي ، كون هذا النظام فريد من نوعه، وأخذت الجزائر عنه أول تجربة لها .

الثاني وهو النظام المصري في عهد عبد الناصر .

أ ـ الخدمات الاجتماعية العمالية في يوغسلافيا :

يوغسلافيا من البلدان الاشتراكية التي طبقت نظام خارج النمط السوفياتي بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية . وقد انتهجت السبيل الاقتصادي الاشتراكي ، أو ما سمي بنظام التسيير الذاتي ، واعتمادها على مقوماتها المادية والبشرية .

والخدمة الاجتماعية في يوغسلافيا الهدف منها بالدرجة الأولى هو رفع معيشة الشعب عن طريق الرفع من معيشة الطبقة العاملة ، ولا يتأتى ذلك الا اذا قامت الدولة ـ وهي التي تدعى دولة الشعب ـ بتسخير كل مجهودها لخدمة الطبقة العاملة والتي تعتبر العمود الفقري للبلد .

وتولى الحكومة اليوغسلافية اهتماما كبيرا بالخدمة العمالية حيث تقوم بتوفير جميع الخدمات الاجتماعية الممكنة والضرورية في نفس الوقت وأهمها الخدمات الصحية ، والخدمات السكنية ، والغذائية ، الأمن الصناعي والترفيه الخ ...

1 ـ د . صلاح بيومي ، مرجع سابق ، ص : 39

2 ـ في ظل التحولات النظامين لم يعودا يحملان الفكرة الاشتراكية .

1ـ الخدمات الصحية :

تعتبر من الضروريات كون يوغسلافيا خرجت منهكة بعد الحرب لذلك : " كان على المنشآت اليوغسلافية أن تتولى بنفسها تزويد العمال وعائلاتهم بالخدمات الصحية ، وكانت هذه المنشآت هي الوحيدة القادرة على تمويل مراكز طبية ، واستخدام الموظفين المؤهلين لها "(1).

وتقديم هذه الخدمات كان من أهم الضروريات التي أولت يوغسلافيا الأهمية لها لأنها تسمح بالرفع من صحة العمال ومن معنوياتهم، وبالتالي من انتاجهم .

2ـ الخدمات السكنية :

الاسكان ـ كما سبق ذكره ـ من أهم الخدمات التي يجب أن تقدم للطبقة العاملة لكي يكون هناك شعور بالاطمئنان والراحة النفسية : "وهذا ما أدى الى ظهور اتجاه لتكوين جمعيات للاسكان ، ويخصص جزء من المساكن لكل منشأة صناعية ، كما ترعرعت جمعيات الاسكان التعاوني التي أيدتها المنشآت " (2).

ويعني هذا أنه في مرحلة معينة يقوم العمال أنفسهم ببناء مساكنهم، لكي تتفرغ الدولة الى ما هو أهم وهو البناء الاقتصادي ، وهذه الظاهرة مهمة جدا وتساعد على تنمية روح المسؤولية داخل المؤسسة .

3ـ الخدمات الغذائية :

تساعد الخدمات الغذائية على الاستقرار من جهة ، وعدم ضياع الجهد والمال للعامل من جهة أخرى . ويوغسلافيا من البلدان التي اهتمت بهذا العنصر ، ولكن يلاحظ أن فيه نقص : " فالاحصائيات توضح أن عدد الكانتينات كان 2681 عام 1950 ، انخفض الى 426 سنة 1954 "(3).

وهذا النقص له دلالتان ، الأولى كون بناء مجمعات سكنية أمام المصانع يؤدي حتما الى الغذاء على المطاعم ، والثانية نقص الاعانات الضرورية بهذه الخدمة يؤدي كذلك الى اختفائها .

1ـ د . جمال البنا ، الادارة العمالية في يوغسلافيا ، القاهرة ، المؤسسة المصرية للتأليف والنشر ، بدون تاريخ ، ص : 320 ـ 321 .
2ـ د . جمال البنا ، مرجع سابق ، ص : 325 ـ 326 .
3ـ نفسه ، ص : 330 .

4ـ الأمن الصناعي :

" الأمن الصناعي هو توفير ما يلزم من الشروط والمواصفات الفنية ، والاجراءات التنظيمية في بيئة العمل لتجعلها مأمونة وصحية بمعنى أنه لا تقع فيها حوادث ، ولا تنشأ عنها اصابات مهنية " (1).

وتعمل يوغسلافيا على حماية وسلامة العمال حيث وضعت :
"قانونا خاصا بالأمن الصناعي للعمال في المنشآت الصناعية ، وتملك مكاتب التفتيش العمالي والصحة العامة " (2).

وهذه الظاهرة مهمة جدا وتساهم بقسط كبير في رفع معنويات العمال ، وكذلك رفع الانتاج الذي تصبو اليه المؤسسة .

5ـ الخدمات الترفيهية :

يرى الدكتور جمال البنا : " أنّ معظم المنشآت الصناعية اليوغسلافية لها عدد من النوادي والملاعب الرياضية والثقافية الخاصة بالهوايات ... والتي تتلقى عادة منحا من مجالس العمال خاصة من صندوق الرعاية "(3).

الى جانب هذه الخدمات لايجب أنّ ننسى دور الضمان الاجتماعي كالتقاعد والعلاوات العائلية ، والتي تعتبر حوافز نفسية لها آثار البالغة على نفسية العامل .

ب ـ الخدمات الاجتماعية العمالية في مصر :

في هذه التجربة سوف يتم التركيز على الخدمات الاجتماعية العمالية في مصر ابتداء من الستينات أين تم التركيز على النموذج الاشتراكي .

ولقد أصدرت في هذه الفترة تشريعات وقوانين تنص على (4).

1ـ د . محمد مختار عبد اللطيف وآخرون ، دليل الأمن الصناعي المبسط ، دار الكتاب العربي للطباعة والنشر ، السلسلة العمالية رقم 12 . بدون تاريخ ، ص : 15 .
2ـ د . جمال البنا ، مرجع سابق ، ص : 318 .
3ـ نفسه ، ص : 323 ـ 329 .
4ـ محمود حسن ، الخدمة الاجتماعية في الجمهورية العربية المتحدة ، القاهرة ، دار المعارف ط 1 ، 1967 ، ص : 608 فأكثر .

1ـ المساواة بين العمال جميعا في كل القطاعات الاقتصادية .
2ـ ضمان استقرار العمال في أعمالهم بالنص ، وحمايتهم من الفصل التعسفي .

3ـ تخفيض ساعات العمل الى 8 ساعات ثم الى 7 ساعات في كثير من الصناعات .
4ـ كفالة الحرية الكاملة للعمال في مزاولة النشاط النقابي ، والغاء الوصاية الادارية التي كانت مفروضة على النقابات .
5ـ اشراك العمال في بحث ودراسة مختلف شؤونهم ابداء آرائهم قبل البت فيها عن طريق اللجان المشتركة واللجان الاستشارية على مختلف المستويات .
6ـ قيام مكاتب التفتيش العمالي للتأكد من تطبيق أحكام القوانين والقرارات المختلفة فيما يتعلق بشروط العمل وظروفه .

7ـ القيام ببحوث في مجال الوقاية من الاصابات سواء كانت نتيجة لحوادث العمل أو الأمراض المهنية .

3ـ تمثل التأمينات الاجتماعية حجر الزاوية في حياة العمال ، فهي تكفل العيش الكريم للعامل وأسرته ، أو الشيخوخة أو المرض أو الوفاة .

ويلاحظ من هذه العجالة أن مجال الخدمة العمالية شامل لكل ظروف العمل الفردي ، حيث هناك خدمات اجتماعية مشتركة وتتمثل في : (1).
1ـ انشاء المطاعم لتقديم الوجبات الغذائية بأسعار ملائمة .
2ـ صرف ملابس العمل مجانا أو بأسعار مخفضة .
3ـ انشاء مساكن للعمال بجوار المصانع حيث نص قانون 111 ، لسنة 1961 تحديد 5 % من الأرباح الصافية للشركات تخصص لهذا الغرض .

4ـ تنظيم وسائل النقل ، من والى المصانع على نفقة المنشأة ، أو تزويد العمال بدراجات يسددون أثمانها على أقساط مناسبة .

1ـ محمود حسن ، مرجع سابق ، ص : 692 فما فوق .

5ـ المقاصف (دور الراحة) حيث يكون تكوينها ضروريا ، و يـزود المقصف بأماكن لبيع المأكولات و المشروبات بأثمان زهيدة تدفع بالعمال الى الراحة و الطمأنينة كما تعتبر أماكن لقاء بين العمال و تبادل وجهات النظر .

6ـ تعليم العمال والتي تعتبر دعامة أساسية للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، فهي أداة من أدوات زيادة الانتاج ، و تحقيق النوعية الاجتماعية ، و تتضمن برامج الكفاية الثقافية كل المعلومات التي تتصل بصورة مباشرة بمصالح العمال المهنية و النقابية و القومية .

و الملاحظة الأساسية التي نستخلصها أنّ صورة العامل هي أهم نقطة التي يجب أنّ تؤخذ بعين الاعتبار .

3ـ مقارنة بين النظامين الاشتراكي و الرأسمالي :

للوصول الى دراسة مقارنة بين النظامين السالفين الذكر ، أو البلدان الأربعة المذكورة في النماذج ولو بشكل موجز ، يجدر بنا أنّ نبين ـ ككل دراسة مقارنة ـ أوجه التشابه و الاختلاف ، ذلك أنّ الدراسة جوهر الأنظمة المقارنة وهذا يتطلب المعرفة .

ا ـ أوجه التشابه : من خلال معرفتنا للخدمات الاجتماعية العمالية في البلدان السالفة الذكر ، يمكن أنّ نستنتج بعض النقاط المتشابهة بين النماذج الأربعة :

1ـ ظهور الخدمات الاجتماعية نتيجة للآثار السلبية التي ظهرت نتيجة للثورة الصناعية من فقر و مجاعة وتشرد (ثورة 1848 في فرنسا) .

كما ظهرت كذلك هذه الخدمات نتيجة الفقر الذى خلفته الحرب العالمية الثانية في يوغسلافيا ، أو تبني فكرة القضاء على الاقطاع في مصر .

2ـ تؤمن كل الدول بأنّ القيام بهذه الخدمات و تقديمها الى العمال و أسرهم يترتب من بعد زيادة في الانتاج لا محالة .

3ـ تتشابه الخدمات الاجتماعية العمالية في كل الدول ، فهي لا تعتني بخدمة دون خدمات أخرى ، بل العملية متشابكة و مترابطة .

ب- أوجه الاختلاف : الى جانب التشابه الموجود بين الخدمات في البلدان السالفة الذكر، يمكن أن نجد اختلافا كبيرا بين الأنظمة . وهذه الاختلافات أساسها اختلاف النظام، ويمكن أن تتمحور نقاط الاختلاف فيما يلي :

1- طبيعة النظام : اختلاف الأنظمة يعني اختلاف مقصد الخدمات التي تقدم للعمال وعائلاتهم، كون هدف الخدمة في الدول الرأسمالية هو الوصول الى أقصى حد ممكن من الانتاج ، بينما في الدول الاشتراكية هو الرفاهية الاجتماعية .

2- ظهور الخدمات : في النظام الرأسمالي ظهرت الخدمات مع ظهور الفقر والتسول ، وبالتالي ظهرت الخدمات لحماية النظام بالدرجة الأولى .

أما النظام الاشتراكي فهدفه جعل المجتمع يعيش وفق مبدأ عدم استغلال الانسان للانسان .

3- تمويل الخدمات : يمول في النظام الاشتراكي من طرف الدولة ، بينما في النظام الرأسمالي فالعمال هم الذين يمولون هذه الخدمات بطرق شتى .

4- الخدمات الاجتماعية العمالية في الجزائر :

بعد ما تناولنا في النقطة السابقة الخدمات الاجتماعية العمالية في النظامين الرأسمالي والاشتراكي ، يجدر بنا التطرق الى الخدمات الاجتماعية العمالية في الجزائر .

ويجدر بالذكر أننا سنركز على الاطار النظري من حيث المواثيق والقوانين ، ذلك أن الدراسة الميدانية فيما بعد ستفسح لنا المجال للوصول الى نتائج أحسن .

وفي اطار هذه النقطة فسوف نتناول بالبحث أساليب ظهور الخدمة الاجتماعية العمالية ، وأهدافها ، وأشكالها ، ومدى فعاليتها ، وهذه النقطة سوف نصل الى لبها مع البحث الميداني .

ت- ظهور الخدمة الاجتماعية في الجزائر :

لم تظهر الخدمة الاجتماعية العمالية في الجزائر الا مؤخرا، ويعود ذلك لكون الشعب : " ورث من الاستعمار اقتصادا بالي الهياكل مبنيا على الزراعة ، واستغلال الموارد الأولية متجها نحو تصدير المواد الخام ، ومتميزا على الأخص بانعدام القاعدة الصناعية " (1).

ويتضح من هذا التعريف أن عدم وجود قاعدة صناعية لم تعط الأهمية لوجود خدمات لفائدة الطبقة العاملة .

ويتضح هذا الوضع أكثر فيما جاء في ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، حيث يرد مايلي :

" قامت السلطة بانشاء مؤسسات مناسبة تتسم بالفعالية وركزتها حسب المبادئ الكبرى لتوزيع السلطة واللا مركزية ، وادخال الديمقراطية المتمثلة في اشتراك الشعب أكثر فأكثر في تسيير الشؤون ، وكان همها الوحيد هو أن تقيم بناء راسخا لا يمكن بدونه التفكير في تحقيق أهداف تحول المجتمع ... وهدف السلطة هو تحقيق مطامح الجماهير ، وكذلك العمل على ترقية العمال في جميع الميادين ... وفي اشتراك العمال المتزايد في تسيير المؤسسة "(2).

ويتضح من خلال هذه الفقرة بأنه بعد تثبيت اقتصاد قوي ، بدأ البحث عن الوسيلة التي تتمكن من خلالها المحافظة على هذه المكاسب ، وأهمها العمل على خدمة العمال الذين هم دعائم الاقتصاد .

كما ألحت المواثيق على ضرورة القيام بتوفير الخدمات الاجتماعية للعمال ، فمثلا الميثاق الوطني ينص على :

---

1 - الميثاق الوطني ، ج - د - ش ، الجزائر ، مصلحة الطباعة للمعهد الوطني التربوي ، 1976 ، ص : 116

2 - ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، جبهة التحرير الوطني ، الجزائر ، الطباعة الشعبية للجيش 1976 ، ص : 9 - 10 .

"التدابير تتخذ من أجل حماية مستوى معيشة العمال ، وعائلاتهم ووضعهم في مأمن من المشاكل المادية الناجمة عن المرض، وكبر السن وعن حوادث العمل ... بالاضافة الى مجانية العلاج ، ومضاعفة الخدمات الاجتماعية داخل قطاعات الانشطة في البلاد "(1).

أمّا القانون العام للعامل فقد نصّ في مادته 180 على مايلي :

"تستهدف الخدمات الاجتماعية المساهمة في رفع مستوى المعيشة للعامل وعائلته وتنمية شخصيته ، وذلك بتسهيل الحياة اليومية للعامل ، وبتحسين الرفاهية المادية والمعنوية للعمال ، وللعائلات التي تكون في كفالتهم عن طريق تكملة أجر العمل على شكل خدمات في مجالات الصحة والسكن وللثقافة والترويح ... "(2).

2ـ أشكال الخدمة الاجتماعية العمالية في الجزائر :

ويتضح من خلال التحاليل السابقة بأنّ الخدمة الاجتماعية العمالية تشمل جميع أشكال الخدمات التي نصّ عليها القانون العام للعامل والميثاق الوطني ، ونوجزها فيما يلي :

ـ الخدمة السكنية :

جاء في الميثاق الوطني مايلي :" انّ انجاز مجموعة سكنية في نطاق المعامل المبنية حديثا ، يمكن للعامل من الاقامة على مقربة من مكان العمل "(3).

وهذا الأسلوب يخفف من متاعب العمال وتنقلاتهم ، ولكن هل هو موجود حقا ؟

1ـ الميثاق الوطني ، مرجع سابق ، ص : 213 .

2ـ القانون العام للعامل ، قانون رقم 78 / 12 ، المؤرخ في 5 أوت 1978 ، ص : 57 .

3 ـ الميثاق الوطني ، مرجع سابق ، ص : 276 .

- خدمة النقل :

يعتبر النقل من أهم الخدمات التي تقدم للعمال ، وله علاقــــة وطيدة بالسكن : " فانجاز أحياء عمالية قريبة من مكان العمل يشكل في اعتبـار العمال أحسن حل للمشكل الحالي للنقل ... وينبغي أن تعطــــى الأولوية للنقل الجماعي ... ويجب على المؤسسات أن تطور و تحسن النقل المجاني للعمال " (1).

- الخدمة الغذائية :

و تشمل أساسا وجود مطاعم داخل المؤسسات ، ولذلك جاء فـي المادة 134 من القانون العام للعامل : " يجب أن يواكب تعميم أنظمـة المطاعم و النقل و تنميتها للانقطاء التدريجي لتعويض النقل و السلــة اللذين يدفعان حاليا " (2).

- الخدمة الصحية :

جاء في المادة 19 من القانون العام للعامل : " يهدف طـب العمل الى وقاية صحة العامل في العمل بالحيلولة دون تعرضه لأى وهن بدني أو ذهني ، و مراقبة تكيفه مع العمل ، وحمايته من الأمراض المهنيـة و حوادث العمل " (3).

الى جانب هذه الخدمات هناك خدمات أخرى نصت عليهـــــا المواثيق ، كالثقافة العمالية ، و الخدمات الترفيهية ، و الضمان الاجتماعي .

ولكن رغم مانصت عليه القوانين و المواثيق ، السؤال الذى نطرحه . الى أى مدى يمكن أن نقول بأن هذه الخدمات وصلت الى أهدافها ؟

لقد أعلن المؤتمر الخامس للاتحاد العام للعمال الجزائريين عـن مدى نجاح الخدمات المقدمة للعمال حيث جاء :

" يجب علينا أن نؤكد أنه رغم مختلف الاجراءات
المتخذة في اتجاه تحسين ظروف العمل ، فان
المظاهر الاجتماعية و الثقافية لم تواكب التطـور
المسجل على الصعيد الاقتصادى ... فاختــلال

1 - الثورة و العمل ، الوثائق التي صادق عليها المؤتمر الخامس الاتحـاد . ع.ع.ج من 25 الى 29 مارس 1978 ، دار الشعب ، ص : 116 .
2 - القانون العام للعامل ، مرجع سابق ، ص : 59 .
3 - القانون العام للعامل ، مرجع سابق ، ص : 7 .

التوازن هذا قد ضاعف من حدة المشاكل
المطروحة على العمال في ميدان القدرة
الشرائية و السكن و النقل و الصحة (1).

و الملاحظة الأساسية — و التي يمكن ان ندعمها فيما بعد بأرقام عند تحليلنا للدراسة الميدانية — التي نستنتجها كون الخدمات الاجتماعية في بلادنا ناقصة ، و للعلم بأن هذا الحكم مسبق ، فقد أعلنت الندوة الوطنية السادسة حسب التقرير الذي طرحته بأن هناك نقصا كبيرا في أداء الخدمات للعمال ، لذا كان التأثير سلبيا على القاعدة الصناعية و الانتاج بصفة عامة .

1 — المؤتمر السادس لا ع.ع.ج . مجلة الثورة و العمل ، عدد 352،
ص 5 .

الاطـــار التطبيـــقي

=x=x=x=x=x=x=x=x=x=x=x=x

الخــــاص

=_=_=_=_=

بالخـــدمـــات الاجتماعيـة العمـاليـة

فـــي

المؤسســـة الجـــزائـــريـــة

بنـــاءا على الاطـــار النظري الخاص بالخدمة الاجتماعية العماليـة ، خصصنـــا هذا الجزء للبحث الميداني الذي أجري في الموءسســات السالفـة الذكـــر ، و قمنـا بدراســـة كل الأشكال التي تتخذهـا الخدمـات من الأجر الى السكن ، الى النقل الخ : ...

و بنـــاء عليـــه يمكن أن نحدد الى أي مدى توجـد خدمـات داخـــل الموءسسة الجزائريـة ؟

الجدول رقم 34 : يبين أجرة العمال الشهرية التامة :

مـــــا هي أجـرتك الشهريـة ؟		
نسبة التكرارات / الأجـرة	التكـرارات	النسبـة %
من 1500 الى 2000 دج	00	% 00
من 2000 الى 2500 دج	12	% 48
من 2500 الى 3000 دج	58	%23 ،2
من 3000 الى 3500 دج	51	% 20ر4
من 3500 الى 4000 دج	56	% 22ر4
من 4000 الى 4500 دج	28	% 11ر2
من 4500 الى 5000 دج	27	%10ر3
5000 دج فاكثـــر	18	% 7ر2
المجمــــــــوع	250	% 100

اعتمدنا في هذا الجدول على الحد الأدنى للأجور، رغم أنّه حاليا في حدود 3 000 دج الاّ أنّ بعض المؤسسات لم تطبقه أثناء قيامنا بالبحث . واعتمدنا كذلك على أنّ يكون الفارق منطقيا .

ونلاحظ من خلال الجدول أنّ الغالبية العظمى تتقاضى مرتبا أقلّ من 3 000 دج (23،2 + 4،8) ، والغالبية كذلك مابين 2 500 دج الى 4 000 دج ، وعددها 66 % من أفراد العينة .

كمّا أنّ هناك عمال يتقاضون أقل من 2 500 دج أي نسبة 4،8 % ، ورغم أنّها الاّ أنّها موجودة .

كما يوجد من يتقاضى أكثر من 4 000 دج وعددهم 29،2 % ومنا نلاحظ أنّ الفارق في الأجور يعود الى سببين :

الأول : مدى وصول المؤسسة الى أهدافها الانتاجية (1).
الثانية : المسؤولية المهنية لدى أفراد العينة .

الجدول رقم 35 : يبين مدى كفاية الأجر لأفراد العينة .

هل هذه الأجرة تغطى جميع حاجياتك الضرورية ؟		
نسبة التكرارات / مدى الكفاية	التكرارات	النسبة %
نعم	07	2،8
لا	243	97،2
المجموع	250	100 %

بناء على السؤال السابق في الجدول رقم 34 ، نلاحظ من خلال هذا الجدول مدى كفاية الأجر لأفراد العينة ، ورغم أنّ 29،2 % من هؤلاء يتقاضون أجرا يفوق 4 000 دج ، الاّ أنّه بناء على الجدول التالي نلاحظ أنّ :

من بين 250 ، هناك 243 أي نسبة 97،2 % الأجرة المدفوعة لا تلبي حاجياتهم الضرورية ، وهذه النسبة كبيرة جدا ، أي أنّ العامل الجزائري يعمل شهرا يعيش بعض أيامه . لذا ، فسياسة الأجور من

1- أنظر الهامش ، ملحق رقم 9 .

الضروري ، أن تتماشى مع نسبة المعيشة الاجتماعية .

بينما نلاحظ نسبة 2,8 % هم راضون على أجرتهم ، وهي كافية ، وتغطي جميع حاجياتهم الضرورية .

<u>الجدول رقم 36</u> : يبين مدى كفاية الأجرة لدى أفراد العينة حسب الحالة العائلية .

الحالة العائلية / مدى الكفاية	متزوج	%	أعزب	%	المجموع	%
نعم	03	1,2	04	1,6	07	2,8
لا	183	73,2	60	24	248	97,2
المجموع	186	74,4	64	25,6	250	%100

بناء على ماسبق ، نلاحظ أن من أجابوا بأن الأجر كاف ، وليس من حاجاتهم الضرورية وعددهم 7 من أصل 250 ، هناك 4 من العزاب ، أي لا مسؤولية عائلية لديهم ، وبالتالي فان المال الذي يتقاضونه قصد يصرفونه على أنفسهم . بينما 3 منهم هم متزوجون .

— بينما من العدد 248 الذين أجابوا بأن الأجرة لاتغطي حاجاتهم . هناك 183 أي نسبة 73,2 % متزوجون وبالتالي فهم بحاجة الى مال ، بينما 60 منهم من العزاب .

<u>الجدول رقم 37</u> : يبين مدى كفاية الأجر لدى أفراد العينة حسب عدد الأفراد

عدد الأولاد / مدى الكفاية	لايوجد	%	1الى 3	%	3الى 5	%	5فاكثر	%	المجموع	%
نعم	3	1,6	00		00		00		3	1,5
لا	14	7,52	42	22,5	54	29,05	73	39,24	183	98,4
المجموع ...	17	9,13	42	22,5	54	29,05	73	39,24	186	100

كما يتأثر بمدى وجود الأولاد ، فعددهم يزيد المشكل تعقيدا ، وكما رأينا سابقا فان عدد المتزوجين هو 136 أي نسبة 100 ٪ ، فنلاحظ أنه باستثناء 3 الذين أجابوا بأنهم راضون عن الأجر ليس لهم أولاد ، بينما 97,83 ٪ أجابوا بعدم كفايته وباستثناء 14 ممن ليس لديهم أولاد ، الباقون كلهم لهم أولاد وذلك باختلاف عدد الأولاد .

فمثلا 39,24 ٪ لهم أكثر من خمسة أولاد . ومنهم من له حتى عشرة ، بينما 29,03 ٪ لهم ما بين 3 الى 5 أولاد ، ثم النسبة تكون في الانخفاض .

والملاحظة أنه كلما زاد عدد الأولاد أصبح الأجر غير كاف .

<u>الجدول رقم 33</u> : يبين مدى وجود زيادة في الأجر لدى أفراد العينة :

هل هناك زيادة في أجرتك ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود زيادة	التكرارات	النسبة ٪
نعم	195	78
لا	55	22
المجموع	250	٪ 100

أردنا من خلال هذا السؤال بيان الى أي مدى هناك زيادات من أجور العمال وخاصة مع نظام الاستقلالية ، وهل طبقت المؤسسات نظام زيادة الأجور الذي أعلنت عنه الحكومة .

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن من بين 250 أفراد العينة هناك 195 أي 78 ٪ استفادوا من الزيادة في الأجر .

بينما 22 ٪ منهم لم يستفيدوا من هذه الزيادة الى لحظة اجراء البحث أي شهر جوان 1991 .

الجدول رقم 39 : يبين مدى كفاية الزيادة في الأجر في حالة وجوده .

في حالة الاجابة بنعم ، هل هي كافية ؟		
نسبة التكرارات / مدى كفاية الزيادة	التكرارات	النسبة %
نعم	00	00
لا	195	100
المجموع	195	% 100

والسؤال الذي نطرحه ، هل هذه الزيادة كافية ؟
نلاحظ من خلال هذا الجدول ، وبناء على الجدول رقم 39 أن النسبة التي أجابت بأنها استفادت من الزيادة أي عدد 195 ترى بأن هذه الزيادة غير كافية قياسا بالوضع الاجتماعي والاقتصادي .

ونسبة 100 % لدلالة كبرى على ذلك ، لذا ، أوجب النظر في سياسة أخرى غير سياسة الزيادة في الأجور .

الجدول رقم 40 : يبين مدى توزيع الأرباح على العمال في نهاية السنة .

هل توزع عليكم أرباح في نهاية السنة ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود أرباح	التكرارات	النسبة %
نعم	149	% 59,6
لا	101	% 40,4
المجموع	250	% 100

الأرباح متعلقة بالانتاج ، فكلما كان الانتاج مرتفعا ، كانت نسبة الأرباح مرتفعة .

واذا نظرنا الى جدول الانتاج الموجود بالملحق نلاحظ أنّ من بين المؤسسات الخمس التي أجرى البحث بها واحدة فقط وصلت الى أكثـــر من 100 ٪ من انتاجها ، بينما الاربعة الأخرى لم تصل الى ذلك لسبب أو لآخر .

المهم أنّ الأرباح موجودة بنسبة 59،6 ٪ ، ولكن يفوق بيــــن الربح الصافي الموزع ، وبين العلاوات ، لذا فعدد 40،4 لا تتقاضى ربحا ويعني نقصا في الدخل الشهري لانّ في بعض المؤسسات قد يتعدى الربح 500 دج .

الجدول رقم 41 : يبين مدى علاقة الزيادة في الأجر بجهـــد العمـــال .

هل هي متعلقة بالجهد الذى تبذلـــونـــه ؟		
نسبة التكرارات / علاقة الجهد	التكـــرارات	النسبـــة ٪
نعـــم	38	15،2
لا	212	84،8
المجموع	250	100 ٪

ولكن ، هل هذه الأرباح متعلقة بجهد العامل ؟
نلاحظ أنّ 15،2 ٪ يرون بأنّ هذه الأرباح يستحقونها ، وهي نتـــاج مجهودهم وعملهم .

بينما 84،8 ٪ يرون عكس ذلك ومعنى هذا أنّه :

ـ امّا أنّ الربح الموزع ضعيف اذا ما قورن بالمجهود المبذول ، وهذا يؤثر نفسيا على العمال الذين يرون بأنّ مجهوداتهم تذهب سدى .

ـ امّا أنّ الزيادة لاعلاقة لهم بها .

استنتـــاج :

مايمكن أن نستنتجه من خلال هذه النقلة الخاصة بالأجر ،
أن الأجر لا يتحكم فيه العامل بقدر ماتتحكم فيه الادارة . وماالزيادة
والنقصان الا أساليب قد تكون في جوهرها خارجة عن نطاق العامـــل .
فلا يمكن أن نتحكم في سياسة الأجور دون التحكم في الوضع الاقتصادى للبلد ،
لأن ذلك يؤدى الى التضخم ولا فائدة من ذلك .

أمّا الزيادة أو النقصان في الانتاج وربطه بالزيادة في العلاوات
، فهناك ظلما لأن العامل في بعض المؤسسات يبذل جهـــدا
كبيرا وفي نهاية الشهر لا يجد مقابلا بحجة أن الانتاج لم يصل الى المستوى
المطلوب والسبب في كثير من الأحيان نقص المواد الأولية .

هل العامل هو المسؤول عنها ؟ أم المؤسسة ؟ أم جهـــة
أخرى ؟ ان محاسبة العامل يجب أن تكون داخل المؤسسة بتوفير جميـع
الشروط الموضوعية للعمل ، ومن ثم نحاسبه على جهده .

عملية أخرى ، أن بعض المؤسسات تعمل بالنظام التكراري (الدوري)
، فالعامل في الوحدة ـ ا ـ والذى يبذل طاقة
100 % جهده مرتبط بالعامل في الوحدة هـ والذى قد يعمل بطاقـــة
60 % ، ويتقاضون نفس المرتب ، ولهم نفس المنح .

فهذا أسلوب غير موضوعي للتعامل الانساني ، ومن الضرورى تغييره
اذا أردنا الوصول بالمؤسسة الى أحسن .

الجدول رقم 42 : يبين مدى بعد أو قرب مكان اقامة العاملين أفراد العينة .

هل مسكنك قريب أم بعيد عن المؤسسة ؟		
نسبة التكرارات / مدى القرب أو البعد	التكرارات	النسبة %
قريب من المؤسسة	133	55ر2
بعيد عن المؤسسة	112	44ر8
المجموع	250	100 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ :

– 138 من أصل 250 يسكنون قريبا من المصنع و القرب المحدد هنا هو حوالي 10 كيلومتر .

– بينما 112 من أفراد العينة يسكنون بعيدا عن المؤسسة .

الجدول رقم 43 : يبين ملكية السكن لدى أفراد العينة .

هل مسكنك تابع ؟		
نسبة التكرارات / ملكية السكن	التكرارات	النسبة %
للمؤسسة	01	0ر4
للبلدية	53	2ر2
ملك خاص	126	50ر4
آخر	70	28
المجموع	250	100 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ :

– 50ر4 % من أفراد العينة لهم أملاك خاصة ، أى امّا يسكنون في ملكية خاصة تابعة للأهل و هذا هو الأرجح ، واما أملاك مشتراة من طرفهم .

– بينما 28 % منهم أجابت بآخر ، وهنا يعني أمرين :

الاول : سكن قصديرى ، وهذا ماوجدناه عند بعض عمال وكذلك عمال .

الثاني : أنهم يسكنون في غرف جماعية تابعة للمؤسسة ، أو فنادق . بينما 2ر21 ٪ مساكنهم تابعة للبلدية ، وعامل واحد لـــه ملكية تابعة للمؤسسة .

الجدول رقم 44 : يبين عدد الغرف التي يمتلكها العمال أفراد العينة .

كم عدد غرف مسكنك ؟		
نسبة التكرارات / عدد الغرف	التكـــرارات	النسبـــة ٪
غرفـــة واحـــدة	47	8ر18
من 2 الى 3 غرف	141	4ر56
من 3 الى 5 غرف	40	16
أكثر من 5 غـــرف	13	2ر5
الملغـــــــاة	07	6ر3
المجموع	250	٪ 100

من خلال هذا الجدول ، وبناء على الجدول السابق ، نلاحظ من خلاله عدد غرف مساكن العمال أفراد العينة .

والملاحظة أنّ هذا السؤال خاص بجميع العمال أفراد العينـة سواء المتزوجون أو العزاب .

فنلاحظ أنّ 4ر56 ٪ لديهم مابين 2 الى 3 غرف ، وهـــذه النسبة هي الاكثرية لدى أفراد العينة .

بينما 8ر18 ٪ لديهم غرفة واحدة ، وهنا تجدر الاشارة الـــى أنّ الغرفة امّا في بيت قصديرى أو في الفندق .

بينما عدد 40 أى نسبة 16 ٪ لديها مابين 3 الى 5 غرف وهـي نسبة لابأس بها .

ـ كما أنّ فئة لديها أكثر من 5 غرف وتمثل 5,2 % وهي نسبة قليلة .

ثم نلاحظ نسبة 3,6 % طلبة ، والمقصود هنا أنّ هناك جماعة من العمال تبيت في مرقد جماعي تابع للمؤسسة وبالتالي لايمكن أنّ يحسبوا .

الجدول رقم 45 : يبين مدى كفاية الغرف ارتباطا بالحالة العائلية لأفراد العينة .

الحالة العائلية	أعزب				%	متزوج				%	المجموع	%
نسبة التكرارات	نعم	%	لا	%		نعم	%	لا	%		الكلي	
غرفة واحدة	00	00	7	2,8	2,8	00	00	40	16	16	47	18,8
من 2 الى 3 غرف	00	00	41	16,4	16,4	5	2	95	38	40	141	56,4
من 3 الى 5 غرف	7	2,8	3	1,2	4	16	6,4	14	5,6	12	40	16
أكثر من 5 غرف	3	1,2	1	0,4	1,6	6	2,4	3	1,2	3,6	13	5,2
الطلبة	00	00	2	0,8	0,8	00	00	7	2,8	2,8	9	3,6
المجموع ...	10	4	54	21,6	25,6	27	10,8	159	63,6	74,4	250	100

يبيّن لنا هذا الجدول مدى كفاية الغرف حسب الحالة العائلية للأفراد ، لانّه مهما يكن فالعازب ليس كالمتزوج ، وبالتالي فاختلاف هذه الحالة لا محالة لها تأثير على الرضى عن السكن .

فنلاحظ أنّ ممن لديهم غرفة واحدة وعددهم 47 ، نرى أنّ 7 منهم من العزاب ، و 40 منهم من المتزوجين ، وهم بالتالي غير راضين .

بينما ممن لديهم 2 الى 3 غرف وعددهم 141 ، نلاحظ 41 منهم من العزاب ، و 95 من المتزوجين ، وهم ممن أجابوا بلا ، بينما 5 منهم أجابوا بنعم أي رضاهم عن مساكنهم .

ـ أمّا ممن لديهم ثلاثة الى خمسة غرف وعددهم 40 ، نلاحظ أنّ عشرهم من العزاب ، 7 أجابوا بنعم ، وثلاثة بلا . بينما المتزوجون وعددهم ثلاثون ، 16 منهم أجابوا بنعم و 14 أجابوا بلا .

ـ كما أنّ من لديهم أكثر من خمسة غرف يعددهم 13 ، نلاحظ أربعة منهم من العزاب ، و 9 من المتزوجين .

الجدول رقم 46 : يبين مدى احتواء المسكن على المرافق الضرورية للحياة .

مدى وجود المرافق / نسبة التكرارات	التكـــــرارات	النسبـــــة %
نعـــم	179	71,6
لا	62	24,8
الملغـــاة	09	3,6
المجموع	250	% 100

(هل يحتوي مسكنك على المرافق الضـــرورية للحيـــاة ؟)

من خلال هذا الجدول نريد أن نبين الى أى مدى تحتوى مساكن أفراد العينة على المرافق الضرورية كالماء ، والكهرباء الخ ....

ونلاحظ من خلال الاجابات بأنّ :

ـ 179 من أفراد العينة ، أى نسبة 71,6 % مساكنهم تحتوى على المرافق الضرورية ، وبالتالي من هذه الجهة لا بأس ، والنسبة كذلك كبيرة .

ـ بينما 62 منهم أى نسبة 24,8 % لا تحتوى مساكنهم على المرافق الضرورية .

والملاحظة أنّ بعض ممن أستجوبوا لا يعانون من مشكل السكن كما يعانون من مشكل الماء مثلا وخاصة خارج المدن .

ـ أما 9 من أفراد العينة أى 3,6 % فان أجوبتهم ملغاة لأسباب سالفة .

الجدول رقم 47 : يبين مدى احتواء المسكن على الوسائل الضرورية

هل يحتوي مسكنك على الوسائل الضرورية ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود الوسائل	التكرارات	النسبة %
نعم	128	51,2
لا	113	45,2
الملغاة	09	3,6
المجموع	250	100

نريد أن نبين من خلال هذا الجدول مدى وجود الوسائل الضرورية كالأثاث مثلا .

ـ فنلاحظ أن عدد 128 من أفراد العينة أي نسبة 51,2 % يرون بأن الوسائل متوفرة ، لكن كل حسب حاجاته وامكانياته .

ـ بينما 113 من أفراد العينة ، أي نسبة 45,2 % فترى أن هذه الوسائل غير متوفرة لديهم . وقد يعود النقص هنا الى نقص الامكانات المادية لاقتناء هذه الوسائل ، أو لضيق المكان .

ـ كما تلغى 3,6 % من الاجابات لأسباب سابقة .

الجدول رقم 48 : يبين مدى رضى العمال ـ أفراد العينة ـ من مساكنهم .

هل أنت راض عن مسكنك ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	النسبة %
نعم	69	27,6
لا	181	72,4
المجموع	250	100

مدى رضى العمال عن مساكنهم ، أو عدم رضاهم عنها تتحكم فيه

العديد من المعايير مثل اتساع المسكن، وجود الوسائل الضرورية الخ ....

فمن خلال هذا الجدول نلاحظ أنّ من بين 250 أفراد العينة، 69 منهم فقط أى نسبة 27,6 ٪ راضون عن مساكنهم ، بينما 181 منهم أى نسبة 72,4 ٪ غير راضين عنه .

الجدول رقم 49 : يبين مدى رضى العمال -أفراد العينة- عن مساكنهم حسب الحالة العائلية .

الحالة العائلية / مدى وجود الرضا	متزوج	٪	أعزب	٪	المجموع	٪
نعم	43	17,2	26	10,4	69	27,6
لا	143	57,2	38	15,2	181	72,4
المجموع	186	74,4	64	25,6	250	٪100

نريد أنّ نبين من خلال هذا الجدول مدى رضى العمال أو عدم رضاهم عن مساكنهم حسب الحالة العائلية ، وهذه الحالة طبعا تختلف من فرد الى آخر . فنلاحظ أنه ممن أجابوا برضاهم عن مساكنهم وعددهم 69 ، عدد المتزوجين 43 أى أكبر من عدد العزاب الذى يبلغ 26 .

كما نجد نفس الملاحظة عند من أجابوا بعدم رضاهم عن مساكنهم ، فالمتزوجون عددهم أكبر حيث تبلغ 143 من أصل 181 ، بينما العزاب 37 فقط .

الجدول رقم 50 : يبين مدى رضى العمال عن مساكنهم حسب عدد الاولاد

عدد الاولاد / مدى وجود الرضا	لا يوجد	٪	1 الى 3	٪	3 الى 5	٪	أكثر من 5	٪	المجموع	٪
نعم	3	1,61	13	6,99	09	4,83	18	9,67	43	23,09
لا	14	7,52	29	15,59	45	24,19	55	29,86	143	76,9
المجموع	17	9,13	42	22,58	54	29,03	73	39,24	186	100

يؤثر عدد الأولاد على مدى رضى أو عدم رضا العمال عن مساكنهم . فالقاعدة المنطقية ترى أنه كلما كان عدد الأولاد كلما زاد ضيق المكان وزادت المشاكل . فالعدد المتزوج هو 136 والذي يمثل هنا 100 % . فنلاحظ أن ممن ليس لهم أولاد وعددهم 17 ، ثلاثة منهم راضون ، بينما 14 غير راضين

— أما من لديهم 1 الى ثلاثة أطفال وعددهم 42 ، فنلاحظ 13 ، منهم راضون عن مساكنهم ، بينما 29 غير راضين ، أي تقريبا الضعف .

— نفس الملاحظة ممن لهم 3 الى 5 أطفال ، وعددهم 54 ، فنلاحظ أن من هم راضون عن مساكنهم عددهم 09 ، بينما 45 منهم غير راضين ، أي تقريبا 1 × 5 .

— أما من لديهم 5 أطفال فأكثر وعددهم 73 ، فنلاحظ أن 18 منهم راضون عن مساكنهم ، بينما 55 غير راضين عنها أي تقريبا 1 × 3 .

والملاحظة العامة أن عدم الرضى هذا يقاس من جميع الجوانب ليس فقط البعد أو عدد الأطفال ، ولكن حتى الموقع والظروف والوسائل الخ . . .

الجدول رقم 53 : يبين سبب عدم رضى العمال من مساكنهم .

في حالة الاجابة بالنفي ، لماذا ؟		
نسبة التكرارات / سبب عدم الرضى	التكرارات	النسبة %
البيت صغير	155	62
عدد العائلة	18	7,2
في الفندق	3	1,2
قصدير	12	4,8
الطبقة	62	24,8
المجموع	250	100

لماذا العمال غير راضين عن مساكنهم ؟

من خلال الجدول التالي نلاحظ أنّ 155 من أصل 250 غير راضين لأنّ البيت صغير مقارنة بعدد أفراد العائلة ، وهذا الضيق هو الذي يبرر سخطهم .

ـ بينما 19 يعيشون عند العائلة ، وهنا مفهوم العائلة قد يكون العمّ أو الخال وليس بالضرورة (الأبُ والأمُّ) .

ـ بينما ثلاثة هم في الفنادق أى يمكن أن نقول مغتربا في بلاده .
ـ كما يعيش بعض أفراد العينة وعددهم 12 في أحياء قصديرية وخاصة في حي بوروبة أين لا نجد أدنى شروط الصحة .

ـ كما أنّ الغاء 62 استمارة يعود امّا لكون العمال لم يجيبوا على السؤال وامّا الاجابة صحيحة .

الجدول رقم 52 : يبين الى أى مدى يعانى العمال ـ أفراد العينة ـ من مشكل السكن .

هل تعاني من مشكل السكن ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود المعاناة	التكرارات	النسبة %
نعم	131	72,4
لا	69	27,6
المجموع	250	% 100

تقريبا هذا السؤال شبيه بالسّؤال الوارد في الجدول رقم 48 ، والمعاناة قد تكون عدم الرضى ، وقد تكون غير ذلك ، لذلك أدرجنا هذا السؤال لازالة الالتباس .

نلاحظ أنّ من بين أفراد العينة 250 ، هناك عدد 131 منهم أى نسبة 72,4 % يعانون من مشكل السكن . بينما 69 أى نسبة 27,6 % لايعانون من هذا المشكل .

الجدول رقم 53 : يبين مدى معاناة العمال ـ أفراد العينة ـ من مشكل السكن حسب الحالة العائلية .

الحالة العائلية / مدى المعاناة	أعزب	%	متزوج	%	المجموع	%
نعم	38	15,2	143	57,2	181	72,4
لا	26	10,4	43	17,2	69	27,6
المجموع	64	25,6	186	74,4	250	100

كما تختلف المعاناة حسب الحالة العائلية . فمن ممن أجابوا بأنهم يعانون من مشكل السكن وعددهم 181 ، فان عدد العزاب أقل من عدد المتزوجين . فعدد العزاب هو 38 ، بينما عدد المتزوجين 143 .

أمّا الذين أجابوا بأنهم لا يعانون من مشكل السكن وعددهم 69 ، فنفس الملاحظة أي أنّ عدد العزاب أقل من عدد المتزوجين ، حيث بلغ عدد العزاب 26 من أصل 69 ، بينما بلغ عدد المتزوجين 43 .

استنتاج :

مايمكن أنّ نستخلصه من خلال هذه الجملة من الأسئلة الخاصة بالسكن و الخدمات السكنية . نلاحظ أنّ السياسة الاجتماعية للسكن منعدمة كلية على مستوى المؤسسات .

فبعض العمال لايزالون في البيوت القصديرية ، وبعضهم في الفنادق لذا ، كان من الأجدر على المؤسسات أن تجد حلولا ولو جزئية لهذا المشكل . ولا يعني هذا أنّه على المؤسسة أنّ تعطي مساكن للعمال في هذه الظروف ولكن تقديم مساعدات مالية قد تساعد العامل على شراء مسكن ، أو تقوم باحداث نظام التعاونيات حتى تخفف من هذه المعاناة .

كما تجدر الاشارة أنّ بعض المؤسسات تحتوي على بعض الأجنحة أين يقيم بعض العمال الذين يقطنون في ولايات بعيدة ، وهذه الأجنحة عبارة عن خراب . لماذا لا تصلح وتصبح مأوى لبعض العمال أحسن من الفنادق أين يضيع المال ؟

فسياسة الاسكان التي رأيناها في الاطار النظري ، والتي كان يعتني بها النظام في فترة سابقة لا وجود لها . فالعامل " المضمون " آلة للانتاج ويعيش في مغارة و المهم هو العمل .

- خدمات النقل :

الجدول رقم 54 : يبين عدد عمال - أفراد المهنة - الذين يملكون وسائل نقل خاصة (سيارات).

نسبة التكرارات / مدى امتلاك العمال سيارات	هل تملك سيارة ؟	
	التكرارات	النسبة %
نعم	21	8,4
لا	229	91,6
المجموع	250	100

السيارة وسيلة من وسائل النقل ، ولكن هي في نفس الوقت أصبحت حاجة كمالية في بلادنا .

لذلك نلاحظ أن من بين 250 أفراد المهنة ، 21 منهم فقط أي نسبة 8,4 % يملكون سيارات ، بينما 229 لا يملكونها .

الجدول رقم 55 : يبين الوسائل التي يستعملها العمال للذهاب الى العمل .

نسبة التكرارات / وسائل النقل	في حالة الاجابة بالنفي ، كيف تأتي الى العمل ؟	
	التكرارات	النسبة %
مواصلات المؤسسة	157	62,8
نقل عمومي	25	10
وسائل خاصة	68	27,2
المجموع	250	% 100

بعض المؤسسات التي أجري بها البحث تستعمل مواصلات لنقل العمال ، بينما البعض الآخر لا توجد لديه مواصلات .

لذا ، من خلال هذا الجدول نلاحظ بأن :

- 157 من أفراد العينة أي نسبة 62,8 ٪ يستعملون وسائل نقل المؤسسة ، أي أن المؤسسة توفر لهم النقل .

- بينما 93 منهم أي 37,2 ٪ يستعملون وسائل أخرى ، امّا نقل عمومي فالحافلات والقطار الخ ... وعددهم 25 . أو وسائل خاصة كالسيارات أو سيارات أجرة الخ ... وعددهم 68 .

فعدم توفير وسائل نقل كماسبق الاشارة الى ذلك ، يؤدي الى ضياع الوقت والجهد والمال ، وبالتالي احباط نفسي لدى العمال .

الجدول رقم 56 : يبين الوقت الذي يضيعه العامل عند ذهابه الى العمل .

كم يستغرق الوقت في التنقل الى العمل ؟		
نسبة التكرارات / الوقت	التكرارات	النسبة ٪
أقل من نصف ساعة	167	66,8
بين نصف ساعة وساعة	68	27,2
أكثر من الساعة	15	6
المجموع	250	٪ 100

يلعب الوقت دورا مهما في الحياة النفسية لدى العمال ، فالعامل الذي يبدأ على الساعة 8 صباحا يخرج من بيته على الساعة الخامسة والنصف أو السادسة ، فالفارق بين خروجه من بيته حتى وصوله الى عمله فارق كبير . لذا ، فوجود وسائل المواصلات التابعة للمؤسسة يخفف من عناء التنقل الخاص .

- فبعض العمال يستغرق وقت ذهابهم الى عملهم أقل من نصف ساعة وعددهم 167 أي نسبة 66,8 ٪ .

- بينما 68 من أفراد العينة يستغرق وقت تنقلهم مابين نصف ساعة وساعة .

- بينما 15 من أفراد العينة ، أي نسبة 6 ٪ يستغرق وقت تنقلهم أكثر من الساعة .

فالوقت اذن ضروري ، ووجود وسائل نقل يقلل من وقت التنقل ، وبالتالي من تعب العمال .

الجدول رقم 57 : يبين مدى تسبب وسائل النقل في الغيابات والتأخير عن العمل .

هل تسبب لك وسائل النقل تأخيرا عن العمل ؟

مدى التأخير والتغيب / نسبة التكرارات	التكرارات	النسبة %
تأخير عن العمل	50	20
تغيب عن العمل	6	2,4
لا	194	77,6
المجموع	250	% 100

بناء على الجدول السابق ، نلاحظ بأن وسائل المواصلات تكون سببا في وصول العمال متأخرين عن العمل ، أو تكون سببا في تغيبهم عن العمل . لذا ، كان ضروريا على المؤسسة أ توفر وسائل النقل لتفادي ذلك .

ونلاحظ من خلال هذا الجدول أن 50 فرد من أفراد العينة أي نسبة 20 % تسبب لهم وسائل النقل تأخير عن العمل لانهم يعتمدون على وسائلهم الخاصة .

بينما 6 منهم أي 2,4 % تسبب لهم غيابات لان عملهم بعيد عن مسكنهم وبالتالي يؤدي في كثير من الاحيان الى الوصول المتأخر أو الغياب .

بينما الاغلبية 194 أي نسبة 77,6 % لا تسبب لهم وسائل النقل تأخير أو غيابا .

الجدول رقم 58 : يبين مدى وجود صعوبات للوصول الى العمل بالوسائل الخاصة لدى أفراد العينة .

هل تجد صعوبة في الوصول الى العمل بوسائلك الخاصة ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود صعوبة	التكرارات	النسبة %
نعم	127	8ر50
لا	123	2ر49
المجموع	250	100 %

من خلال هذا الجدول نريد أن نبين مدى قدرة العامل على الوصول الى عمله بوسائله الخاصة .

فنلاحظ مثلا أن 127 من أفراد العينة أي نسبة 8ر50 % لهم صعوبة في الوصول الى عملهم بوسائلهم الخاصة .

بينما 123 من أفراد العينة أي 2ر49 % ليست لهم صعوبة في الوصول الى عملهم بوسائلهم الخاصة .

استنتاج :

تعتبر المواصلات شريان العملية الاجتماعية والاقتصادية . ومدى توفرها يعني وجود عملية اقتصادية محكمة .

فالمؤسسة الجزائرية تعتني بهذا الجانب الى أبعد حد .
فالمؤسسات التي أجرى بها البحث توفر لعمالها وسائل نقل خاصة بها باستثناء الشركة الوطنية للتبغ والكبريت .

ومدى وفرة وسائل نقل يقلل من المشاكل الناجمة عن التأخير والتغيب ، ويقلل من جهد العمال وابطال طاقاتهم في الوصول الى عملهم .

الخدمات الصحية :

الجدول رقم 59 : يبين مدى تعب العمال الذي يقومون به .

هل العمل الذى تقوم به متعب ؟		
نسبة التكرارات / مدى تعب العمال	التكرارات	النسبة ٪
نعم	221	4ر88
لا	29	6ر11
المجموع	250	100 ٪

هذا الجانب خاص بالخدمات الصحية التي توفرها المؤسسة الجزائرية ، ومدى وجودها ، وصلاحيتها .

ومن خلال هذا الجدول نلاحظ بأن العمل الذى يقوم به العمال – أفراد العينة – متعب ، وهذا يعود لطبيعة العمل الذى يقومون به .

فنلاحظ أن 221 عامل من أفراد العينة أى 4ر88 ٪ يقومون بعمل متعب على مستوى جميع المؤسسات . فبعضهم يعمل 8 ساعات وهو واقف ، وآخرون 8 ساعات أمام النار الخ ...

فكل هذه الاعمال متعبة وخطيرة في نفس الوقت . بينما 29 من أفراد العينة أى 6ر11 ٪ يقومون بأعمال غير متعبة .

الجدول رقم 60 : يبين مدى تعب العمال بالعمل الذى يقومون به حسب سنهم .

السن / مدى تعب العمال	من 20 الى 24	%	من 25 الى 29	%	من 30 الى 34	%	من 35 الى 39	%	من 40 الى 44	%	من 45 الى 49	%	من 50 الى 54	%	من 55 الى 59	%	60+	%
نعم	15	6	35	14,4	54	2,6	35	14	28	11,2	24	9,6	14	5,6	11	4,4	4	1,6
لا	01	0,4	3	1,2	11	4,4	3	1,2	5	2	2	0,8	2	0,8	2	0,8	00	00
المجموع	16	6,4	39	15,6	65	26	38	15,2	33	13,2	26	10,4	16	6,4	13	5,2	4	1,6

الجدول رقم 61 : يبين مدى تمتع العمال أفراد العينة بصحة جيدة .

نريد أن نبين من خلال هـــــذا الجدول مدى تعب العمال للعمل الذى يقومون به حسب السن ، فليس من له 20 سنة كمن له 50 سنة .

فنلاحظ مثلا أن تعب العمـــال في سن 20 الى 35 سنة في اتجـــاه تصاعدى ويعني هذا أن العمال مـــن سن الشباب يقومون بعمل متعب ، ثم هذه النسبة تبدأ بالانخفاض ابتداء من سن 35 الى سن أكثر من 60 سنة .

لكن هنا يجب أن نلاحظ بـــأن النسبة أكبر في سن 60 أين تســـاوى 100 % ، ونفس الشئ بالنسبـــة للاعداد الأخرى .

بينما الاعداد الذين أجابوا بعدم تعبهم ، فالنسب متقاربة من حيـــث النسب الاجمالية .

هل تتمتع بصحة جيدة ؟		
نسبة التكرارات / مدى التمتع بالصحة	التكرارات	النسبة %
نعم	218	87,2
لا	32	12,8
المجموع	250	100 %

استنادا الى الجدول رقم 59 ، نلاحظ أنّ العمال أفراد العينة يتمتعون بصحة جيدة . فنسبة 87,2 % من أصل 100 % هي نسبة عالية .

أمّا عدد 12,8 % فهي النسبة التي لها مشاكل صحية ، أو لا تتمتع بصحة جيّدة .

الجدول رقم 62 : يبين الجهة التي يعالج فيها العامل

اذا مرضت أين تعالج ؟		
نسبة التكرارات / جهة العلاج	التكرارات	النسبة %
في المؤسسة	186	74,4
في المستشفى	8	3,2
طبيب خاص	56	22,4
المجموع	250	100 %

موضع العلاج مهم للعمال ، فكلما كانت الخدمات الصحية مرضية زادت من معنويات العمال .

فنلاحظ مثلا أنّ من 186 عاملا من أفراد العينة يعالجون في المؤسسة ، ومعنى هذا أنّ العمال يثقون في طبيب مؤسساتهم ؟

بينما 56 من أفراد العينة أي نسبة 22,4 % يعالجون عند أطباء خارج المؤسسة ، ويرون أنّ الخدمات الصحية غير كافية .

أمّا 8 من أفراد العينة أي 2ر3 % فيعالجون في المستشفى .

الجدول رقم 63 : يبين وجود أو عدم وجود طبيب تابع للمؤسسة .

هل يوجد طبيب تابع لمؤسستك ؟

نسبة التكرارات / مدى وجود الطبيب	التكرارات	النسبة %
نعم	250	100
لا	00	00
المجموع	250	100 %

نلاحظ هنا بأنّ كل المؤسسات التي أجرى بها البحث لديها طبيب تابع لها . وبعض المؤسسات لديها مصالح طبية خارج نطاق المؤسسة .

الجدول رقم 64 : يبين مدى علاج أو عدم علاج العمال في مؤسساتهم لوحدهم أو مع أفراد عائلاتهم .

اذا كانت الاجابة بنعم ، هل تعالج فيه لوحدك أو مع أفراد أسرتك ؟

نسبة التكرارات / وحده أو مع أسرته	التكرارات	النسبة %
وحدي	177	70ر8
مع عائلتي	9	3ر6
ملغاة	64	25ر6
المجموع	250	100 %

كما قلنا سالفا ، فانّ كل المؤسسات لديها طبيب ، ولكن من خلال هذا الجدول نلاحظ بأنّ :

- عدد 64 من أفراد العينة أي 25ر6 % أجوبتهم ملغاة لانهم - كما بينّا ذلك في الجدول 62 - يعالجون امّا في المستشفى أو طبيب خاص .

بينما 186 من أفراد العينة يعالجون عند طبيب المؤسسة ، هؤلاء ينقسمون الى قسمين :

ــ 177 منهم يعالجون لوحدهم دون عائلاتهم ، رغم أنّ لهم الحق في أنّ تعالج عائلاتهم .

ــ 9 فقط من أفراد العينة 186 يعالجون مع أسرتهم .

الجدول رقم 65 : يبين مدى علاج أو عدم علاج العمال في مؤسساتهم لوحدهم أو مع أفراد عائلاتهم حسب الحالة العائلية .

الحالة العائلية / وحده أو مع أسرته	متزوج	%	أعزب	%	المجموع	%
وحدى	124	49,6	53	21,2	177	70,8
مع عائلتي	9	3,6	00	00	9	3,6
الملغاة	53	21,2	11	4,4	64	25,6
المجموع	186	74,4	64	25,6	250	100

من خلال الجدول السابق ، نلاحظ بأنّ :

ــ من أصل 177 الذين يعالجون لوحدهم ، نلاحظ أنّ 124 هم متزوجون . بينما 53 من العزاب .

ــ أمّا الذين أجابوا بأنهم يعالجون مع ذويهم ، وعددهم 9 فكلهم متزوجون ويعني هذا ،ــ وخلاف لما قلناه في الجدول 62 ــ بأنّ الثقة في الخدمة الصحية داخل المؤسسة غير موجودة .

الجدول رقم 66 : يبين مدى استفادة العمال ــ أفراد العينة ــ من الأدوية مجانا .

هل تعطى لك الأدوية مجانا ؟		
نسبة التكرارات / مدى اعطاء الأدوية	التكرارات	النسبة %
نعم	00	00
لا	250	100
المجموع	250	100

حاليا لاتوجد مؤسسة تعطى الدواء مجانا للعمال . فنظام المؤسسات الآن لا يوفر هذه الخدمة للعمال . لذا ، فنظام الضمان الاجتماعي هو نوع من الوساطة بين العامل (المريض) والمؤسسة .

لذا ، فكل المؤسسات لا توفر الدواء ، ولو الضروري للعمال .

الجدول رقم 67 : يبين مدى وجود فحص طبي للعمال .

هل يقوم طبيب المؤسسة بفحص طبي للعمال بشكل عادي.		
نسبة التكرارات / مدى وجود الفحص	التكرارات	النسبة %
باستمرار	00	00
شهري	00	00
سنوي	50	20
لا	200	80
المجموع	250	100

بعض المؤسسات تعتمد على الأسلوب الدوري للفحوص الطبية . وبعضها الآخر لا يستعمله بتاتا .

ومن خلال هذا الجدول نلاحظ أنه باستثناء مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للوسط التي تقوم مصالحها الطبية بفحوص سنوية على العمال كل المؤسسات الأخرى لاتقدم هذه الخدمة ، حتى ولوكان العمل مرهقا ويضر بصحة العمال .

فالفحص الطبي ولو مرة في السنة من الشروط الضرورية التي من واجب المؤسسة أن توفرها للعمال . بل الفحص الطبي ضروري ضرورة الزاد والشراب للأحياء .

الجدول رقم 68 : يبين مدى كفاية الخدمة الصحية التي تقدم للعمال .

حسب رأيك ، هل الخدمات الصحية التي تعدلي لـــك كافيـــة ؟

نسبة التكرارات / كفاية أو عدم كفاية الخدمة	التكـــرارات	النسبـــة %
نعم كافيـــة	54	21ر6
غير كـــافيـــة	113	45ر2
سيـــئـة	83	33ر2
المجموع	250	% 100

بناء على الأسئلة السابقة ، نحاول أنّ نبين من خلال هذا السؤال مدى رضى العمال ـ أفراد العينة ـ عن الخدمات الصحية التي تقدم لهم ؛

فنلاحظ مثلا أنّ 54 من أفراد العينة يرون بأنّ هذه الخدمات كافية ، أي تلبي ما يحتاجه العامل .

بينما 113 منهم أي نسبة 45ر2 % يرون بأنّها غير كافية ، ولا تخدمهم .

كما يرى 83 من العمال أنّ هذه الخدمات سيئة . والحكم أنّ الخدمات هي دون المستوى ، وهذا مايراه 78ر4 % من أفراد العينـــة .

الجدول رقم 69 : يبين مدى كفاية الخدمة الصحية حسب الحالـــة العائلية .

الحالة العائلية / كفاية أو عدم كفاية الخدمة	متـزوج	%	أعـزب	%	المجموع	%
نعم كافيـــة	24	9,6	30	12	54	21,6
غير كافيـــة	93	37,2	20	3	113	45,2
سيئـــة	69	27,6	14	5,6	83	33,2
المجموع	136	7[illegible]4	64	25,6	250	% 100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الافراد الذين أجابوا بأن الخدمات الصحية كافية وعددهم 54 . فالمتزوجون منهم 24 من أصل 54 ، بينما العزاب 30 ، أى أن عدد العزاب أكثر رضى من عدد المتزوجين .

بينما الذين يرون بأنها غير كافية ، فعدد المتزوجين يبلغ 93 من أصل 113 ، وعدد العزاب 20 فقط ، أى أن المتزوج غير راض عن الخدمة الصحية لأنه يرى بأنها لا تخدمه وعائلته .

كما أن العدد الذى يرى بأن هذه الخدمة سيئة و نسبتهم 83 ، فان 69 منهم متزوجون ، بينما 14 من العزاب .

و الملاحظة أن المتزوجين بشكل عام غير راضين من الخدمة الصحية التي تقدم لهم .

استنتاج :

من خلال التجربة التي أجريت ، و الملاحظات المستقاة من أجوبة العمال أفراد العينة ، لاحظنا بأن الخدمة الصحية في المؤسسات التي أجرى بها البحث غير كافية بصفة عامة .

فالعامل معرض للخطر ، و الرقابة غير موجودة ، فباستثناء التي تجرى بها فحوص كل سنة فان المؤسسات الاخرى لا تعرف مثل هذا العمل .

و المطلوب هنا توفير أدنى شروط الصحة للعمال ، وذلك بالمراقبة المستمرة لصحتهم ولذويهم ، و انشاء مراكز صحية تابعة للمؤسسات التي يعملون بها حتى نتفادى ضياع المال و الوقت .

هذا من جهة ، ومن جهة أخرى يجب اجراء فحوص طبية لجميع العمال مرة كل سنة ، وخاصة الذين يعملون في مراكز خطيرة كالتهم مثلا .

كما أن الرياضة من وسائل الصحة ، ولابد على المؤسسة أن تعطي الاهمية لهذا الجانب ، لان العامل جالس مدة 8 ساعات ، أو واقف نفس المدة شيئ لايطاق ، حتى أصبح بعض العمال عند دخولهم المؤسسة الساعة الثامنة صباحا يتمنون الخروج منها في نفس الوقت ، ويشعرون وكأنهم في سجن .

خدمات رقم 70 : يبين وجود أو عدم وجود مطعم في المؤسسات التي أجرى البحث بها .

هل يوجد مطعم في المؤسسة ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود مطعم	التكرارات	النسبة %
نعم	250	100
لا	00	00
المجموع	250	100

المطعم وسيلة هامة لاسترجاع قوة العامل ، ومن هنا لابد من وجود مطعم داخل المؤسسات .

والملاحظة التي استنتجناها أن كل المؤسسات التي أجرى بها البحث تحتوى على مطاعم ، وذلك طبعا باختلاف أهميتها ودورها .

الجدول رقم 71 : يبين مدى جودة الاكل الذى يستفيد منه العمال .

هل نوع الأكل ؟		
نسبة التكرارات / نوعية الاكل	التكرارات	النسبة %
جيد	48	19,2
متوسط	16	6,4
ردىء	186	74,4
المجموع	250	100 %

نوع الاكل هو المحرك الاساسي والهام ، ومن خلال هذا الجدول نلاحظ بأن 48 من أفراد العينة أى 19,2 % يرون بأن نوع الاكل جيد .

ـ بينما 16 من أفراد العينة أى 6ر4 % يرون بأنها متوسطـــة .
ـ أمّا 136 أى 4ر74 % فترى بأنّ نوع الاكل رديـــئ .

وهذا الحكم ليس مبالغ فيه ، فلقد قمنا بمعاينة المطاعم ، والملاحظة أنّه باستثناء التي لديها جودة في الاكل ، فانّ المطاعـــم الاخرى نوعية الاكل اما متوسطة أو رديئة .

أكثر من هذا ، فاننا لاحظنا أنّ بعض مؤسسات العمال يقومـون بشراء سندويتشات من خارج المؤسسة لأنّ الاكل الموجود في المطاعـــم رديئ للغاية ، بعضهم يحضر معه أكله في الصباح .

<u>الجدول رقم 72 :</u> يبين مدى مساعدة الاكل الذى يستفيد منه العمال على استرداد قواهم .

هل يساعد هذا المطعم العمال على استرجـــاع قواهـــم ؟		
نسب التكرارات / مدى مساعدة علــى استرجاع القوة	التكـــرارات	النسبـــة %
نعـــم	51	20,4
لا	199	79,6
المجمـــوع	250	100

وبناء على هذا ، فانّ المطعم حسب رأى أفراد العينة 199 ، أى نسبة 6ر79 % ترى بأنّه لايساعد على استرجاع قواهم ، أىأنّ الاكل لا يساعد العامل على العمل .

بينما يرى 51 من أفراد العينة أى نسبة 4ر20 % بأنّ هـــذا المطعم يساعد على استرجاع قواهم .

<u>استنتاج :</u>

من خلال الاسئلة الخاصة بخدمة التغذية ، نلاحظ بأنّ هـــذه الخدمة رغم ماتحتويه من أهمية الاّ أنّها خدمة ضعيفة في المؤسسة الجزائرية .

فبعض العمال لا يأكلون في المطاعم الموجودة في مؤسساتهم لأنهم يرون بأنّها لا تساعدهم على استرجاع قواهم ، وهي غير صحيحة حيث أن البعض أصيبوا بتسمّم .

لذا ، من الواجب على المؤسسات أن تقوم بخدمة العامل في هذا الاتجاه وذلك ببناء مطاعم جديدة ، وإعطاء أكل نظيف ومساعد لصحة العمال وخاصة الذين يقومون بأعمال شاقة .

الخدمات الترفيهية و التعليمية :

الجدول رقم 73 : يبين مدى تلقي العمال دروسا في محو الأمية .

هل تتلقون في مؤسساتكم دروسا في محو الأمية ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود الدروس	التكرارات	النسبة %
نعم	25	10
لا	225	90
المجموع	250	100

هذه السلسلة من الأسئلة تدخل ضمن مجموعة خاصة بالخدمات الترويحية و التعليمية ، وهدفها القضاء على بعض المشاكل الذاتية و المعنوية للعامل .

فنلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ في فترة معينة كانت تعطى أهمية للقضاء على الأمية ، وكانت هناك دروس تعطى للعمال ، بينما حاليا وكما نلاحظ غير موجودة أو يمكن أنّ نقول منعدمة .

فنلاحظ أن 90 % من أفراد العينة لا يتلقون مثل هذه الدروس بينما 10 % فقط نجدهم يستفيدون منها . ويعنى هذا بأنّ هناك مؤسسات لا تزال تحافظ على هذه التقاليد .

الجدول رقم 74 : يبين مدى تلقى العمال دروسا في محو الأمية حسب مستوى التعليم لدى أفراد العينة .

المستوى / مدى وجود الدروس	ابتدائي	%	متوسط	%	ثانوى	%	جامعي	%	لا شيء	%	المجموع	%
نعم	10	4	11	4,4	00	00	00	00	04	1,6	25	10
لا	86	34,4	60	24	22	8,8	01	0,4	56	22,4	225	90
المجموع	96	38,4	71	28,4	22	8,8	01	0,4	60	24	250	100

وهنا نلاحظ أنّ من يتلقون دروسا في محو الأمية نجدهم لدى أفراد العينة الذين ليس لهم مستوى، أو لهم مستوى غير كاف. فنجد مثلا 10 من لهم مستوى ابتدائي، و 11 مستوى متوسط، بينما 4 ليس لهم أى مستوى.

بينما الغالبية أى 90 % موزعة على جميع المستويات لا تتلقى مثل هذه الدروس.

الجدول رقم 75 : يبين مدى وجود دروس لرفع مستوى العمـــال حسب أفراد العينة .

هل هناك دروس لرفـــع مستوى العمـــال ؟		
نسبة التكرارات / مدى مدة دروسه	التكـــرارات	النسبـــــة %
نعـــم	36	14,4
لا	214	85,6
المجموع	250	100

نفس الملاحظة يمكن أن نستخلصها ، لكن المقصود هنا يمكن أن تكون دروسا تكوينية ترفع من مستوى العمال ، وتسمح لهم بالترقية . فنلاحظ من خلال الجدول :

ـ أن عدد 214 من أفراد العينة أي نسبة 85,6 % لا تتلقى مثل هذه الدروس .
ـ بينما عدد 36 من أفراد العينة أي نسبة 14,4 % تتلقى مثـــل هذه الدروس .

وهنا نطرح السؤال التالي : هل مثل هذه الدروس خاصة بفئـــة دون فئة أخرى ، أم هناك اعتبارات أخرى ؟

الجدول رقم 76 : تبين مدى وجود نشاطات في المؤسسات التـــي أجرى البحث بها .

هل هناك نشاطات في مؤسســـاتكـــم ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود نشاطات	التكـــرارات	النسبـــــة %
نعـــم	37	14,8
لا	213	85,2
المجموع	250	100

النشاط مصطلح متشعب ، فقد يحتوى على عدة فروع رياضيــــــة ، سياحية ، ترفيهية الخ ...

ومن خلال هذا نلاحظ بأن النشاطات تكاد تكون منعدمة . فمثلا أجاب 213 من أفراد العينة أى نسبة 85,2 % بأن هذه النشاطات غير موجودة .

بينما 37 منهم أى نسبة 14,8 % فيرى بأنها موجودة . ولكــــن مانوعها ؟ الجدول رقم 78 يبين لنا ذلك .

الجدول رقم 77 : يبين مدى مشاركة أفراد العينة في النشاطـات في حالة وجودها .

في حالة الاجابة بنعم ، هل تشـــارك فيهـــــــا ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود مشاركة	التكـــــرارات	النسبـــــــة %
نعـــم	3	8,10
لا	34	91,90
المجموع	37	100 %

ورغم كون 37 من أفراد العينة أجابوا بأن هذه النشاطات موجودة الا أن الملاحظ أنهم لا يشاركون فيها بأنفسهم .

فمثلا من أصل 37 ، أجاب 34 من أفراد العينة بأنهم لا يشاركــون في هذه النشاطات .

بينما 3 فقط منهم يشاركون . ولو رجعنا الى المنطق لرأينا أن العملية غير منطقية ، ولكن الواقع هو الواقع .

الجدول رقم 78 : يبين نوع النشاطات الموجودة على مستوى المؤسســــــات .

النسبة %	التكرارات	نسبة التكرارات / نوع النشاطات
ماهي نوع هذه النشاطات ؟		
00	00	رياضية
2,4	6	ثقافية
12,4	31	أخرى
85,2	213	ملغاة
100 %	250	المجموع ....

وهذه النشاطات تتمحور في نوعين :

الأول : النشاط الثقافي مثل اقامة حفلات الأعياد الوطنية والعمالية، وكذلك حفلات خاصة بالعمال الذين هم على أبواب التقاعد .

الثاني : وهي خاصة بالمخيمات الصيفية لأبناء العمال ، أي أن الاستفادة لاتكون للعمال مباشرة .

الجدول رقم 79 : يبين مدى رفع هذه الخدمات من معنويات العمال .

النسبة %	التكرارات	نسبة التكرارات / مدى ضرورة الخدمات
حسب رأيك ، هل يمكن أن هذه الخدمات ضرورية للمؤسسة ، وترفع من معنويات العمال ؟		
56	140	نعم
44	110	لا
100	250	المجموع ....

وهذه النشاطات ضرورية للمؤسسة من جهة ، وكذلك العامل ، حيث تساهم في رفع معنوياته النفسية . وهذا مايراه العمال .

فعدد 140 من أصل 250 أى نسبة 56 % ترى بأن هذه الخدمات ضرورية رغم أنهم لا يساهمون فيها ولا يشاكون .

بينما 110 من أفراد العينة ترى بأنها غير ضرورية .

والسبب حسب رأينا يعود لكون هذه الفئة لا تشارك . وبالتالي فهي ترى نفسها غير معنية ، وهنا يكمن الخطأ .

الجدول رقم 80 : يبين النقص الذى لاحظه العمال في النشاطات .

نسبة التكرارات / النقص	التكـــرارات	النسبـــة %
غير موجـــودة	47	18,8
غير كافيـــة	50	20
ألغيـــت	131	52,4
بعد السكـــن	22	8,8
المجموع	250	% 100

من خلال هذا الجدول نلاحظ بأن أصل الخدمات موجودة ، ولكن العمال يرون بأنها تغيرت بعد دخول نظام الاستقلالية .

ومابقي الآن سوى المخيمات الصيفية لأبناء العمال .

الجدول رقم 81 : يبين مدى كفاية هذه النشاطات ورضى العمال عليها .

هل هذه النشاطات كافيـــة ؟		
نسبة التكرارات / مدى كفاية النشاطات	التكـــرارات	النسبـــة %
نعـــم	00	00
لا	250	100
المجموع	250	% 100

النشاطات غير كافية لانّه لايشارك فيها سوى 3 من أصل 250 .
الجواب هنا ب 100 % بأنّ هذه النشاطات غير كافية لدليل على أنّــه لا يزال عمل كبير يجب أنّ تقوم به المؤسسات ، لأنّ العامل ليس مادة صالحة للعمل فقط ، بل هو روح ومادة .

الجدول رقم 32 : يبين مدى مساهمة النشاطات في رفع العمال الى العمل أكثر حسب أفراد العينة .

هل تساهم هذه النشاطات في دفع العمال الى العمل أكثـــر ؟		
نسبة التكرارات / مدى مساهمة النشاطـات	التكـــرارات	النسبـــة %
نعـــم	120	48
لا	130	52
المجموع	250	% 100

رغم عدم وجودها ، — أرى ان صحّ التعبير — عدم كفايتها الاّ أنّ 48 % من أفراد العينة يرون بأنّــها تساهم في دفع العمال الى العمــل أكثر ، أو هي حافز معنوي للعمال .

بينما 52 % يرى بأنّها لا أثر لها ، وهنا نلاحظ نفس الملاحظــة التي أشرنا اليها سابقا لأنّ بعض العمال لايعرفون قيمتها لانّهم لـــم يساهموا فيها .

الجدول رقم 33 : تبين مدى مساهمة هذه الخدمات في القضــاء على بعض المشاكل .

هل تساهم في القضاء على بعض المشاكـــل ؟		
نسبة التكرارات / مدى القضاء على المشاكل	التكـــرارات	النسبـــة %
نعـــم	162	64,8
لا	88	35,2
المجموع	250	% 100

وهي وسيلة للقضاء على بعض المشاكل ، وهذا ما يراه 64,8 % من أفراد العينة .

بينما يرى 35,2 % من أفراد العينة بأنها لا جدوى منها ولا تقضي على المشاكل .

استنتاج :

الحوافز المعنوية مهمة جدا ، ومثل هذه الخدمات هي عبارة عن حوافز (1) ، ولكن مالاحظناه من طرف العمال أن مثل هذه الخدمات كانت موجودة ويساهم فيها أغلبية العمال ، ولكن منذ حوالي ثلاث سنوات أصبحت لا أثر لها .

وعند ما قمنا بزيادة بعض المؤسسات وجدنا بها ملاعب ، ولكن هي الآن عبارة عن أطلال .

والترفيه الوحيد المتبقي حسب رأي العمال هي المخيمات الصيفية للأطفال فقط ، بينما مؤسسات أخرى كبيرة في الجزائر تقيم مخيمات لصالح عائلات العمال .

لذلك ، اذا أردنا القضاء على بعض المشاكل التقنية والنفسية ، وعلى بعض الصراعات ، يجب أن يهتم بهذا الجانب لانه أهم وسيلة لترك العامل يشعر بأنه صالح لمؤسسته ولوطنه .

خدمات عامة :

الجدول رقم 34 : يبين أهم دافع (شيء) يدفع العامل للعمل أكثر حسب أفراد العينة .

ماهو أهم شيء يدفعك للعمل اذا وفرته لك المؤسسة ؟		
نسبة التكرارات / أهم دافع	التكرارات	النسبة %
السكن	109	43,6
الأجر	106	42,4
التكوين	24	9,6
التأطير الجيد	11	4,4
المجموع	250	100 %

1 — سوف نتطرق الى ذلك بالتفصيل في الفصل الرابع .

نلاحظ من خلال هذا الجدول أهم دافع (حافز) يجعل العامل يقوم بعمله على أحسن وجه اذا وفرته له الموسسة .

فعدد 109 من أفراد العينة أي 43,6 ٪ يرون بأن السكن هو أهم دافع للعمل .

بينما 106 منهم ، أي 42,4 ٪ يرون بأن الأجر هو الاساس لأن غلاء المعيشة تقضي عليها بوجود المال . كما يرى 24 منهم بأن الدافع هو التكوين ، بينما 11 من أفراد العينة أي 4,4 ٪ ترى بأن التأطير هو الدافع .

الجدول رقم 35 : يبين أهم شيئ يدفع العامل للعمل أكثر تبعا لسن أفراد العينة .

أهم دافع / السن		السكن	الأجر	التكوين	التأطير	المجموع
من 20 الى 24		2	5	9	00	16
	٪	0,8	2	3,6	00	6,4
من 25 الى 29		10	16	3	5	39
	٪	0,4	6,4	3,2	2	15,6
من 30 الى 34		25	31	6	3	65
	٪	10	12,4	2,4	1,2	26
من 35 الى 39		20	17	00	1	38
	٪	8	6,8	00	0,4	15,2
من 40 الى 44		19	13	00	1	33
	٪	7,6	5,2	00	0,4	13,2
من 45 الى 49		15	9	1	1	26
	٪	6	3,6	0,4	0,4	10,4
من 50 الى 54		9	7	00	00	16
	٪	3,6	2,8	00	00	6,4
من 55 الى 59		6	7	00	00	13
	٪	2,4	2,8	00	00	5,2
60 +		3	1	00	00	4
	٪	1,2	0,4	00	00	1,6

من خلال هذا الجدول نلاحظ مايلي :
أن من عدد 107 الذين أجابوا بأن السكن هو الحافز الاساسي ،نلاحظ أن العدد في تصاعد كلما زاد السن حسب النسب المئوية .

أمّا الذين أجابوا بأن المحرك هو الاجر وعددهم 106 فان النسب غير متساوية من سن الي آخر، فنجدها مثلا متصاعدة من سن 20 الى 35 ، ثم تعود الى النزول .

بينما عدد الذين أجابوا بأن هدفهم هو التكوين وعددهم 24 ، فالملاحظة أن جلهم من الشباب ، لأن هدف الشباب هو التكوين و المستقبل .

كما أجاب البعض بأنّ التأطير الجيد هو الهدف وعددهم 11 ،
فنلاحظ أنّ الذين أجابوا بذكورهم من سن 35 ثم النسبة تكون في النزول .

الجدول رقم 86 : يبين أهم شيء يدفع العامل الى العمل أكثر تبعا للحالة العائلية لأفراد العينة .

الحالة العائلية / أهم الدوافع	متزوج	%	أعزب	%	المجموع	%
السكن	92	36,8	17	6,8	109	43,6
الأجر	79	31,6	27	10,8	106	42,4
التكوين	7	2,8	17	6,8	24	9,6
التأطير الجيد	8	3,2	3	1,2	11	4,4
المجموع	186	74,4	64	25,6	250	100

نفس العملية هنا ولكن حسب الحالة العائلية . فنلاحظ مثلا أنّ من عدد الذين أجابوا بأنّ أهم دافع هو السكن وعددهم 109 ، فانّ عدد 92 من المتزوجين ، بينما 17 منهم هم من العزاب ، لأنّ المتزوج دائما يكون بحاجة الى سكن أكثر من العازب .

ونفس الملاحظة عن الأجر ، حيث من عدد 106 ، نلاحظ 79 من المتزوجين ، بينما 27 من العزاب .

أمّا التكوين فهنا الاختلاف ، ففئة العزاب 17 أكبر من فئة المتزوجين (7) ، لأنّه ــ كما قلنا ــ الشاب يبحث دائما عن تكوين للترقية .

. أمّا التأطير ، ففئة المتزوجين هي أكبر عدد من العزاب ، لأنّهما أكثر أقدمية وخبرة ، وهي بالتالي على دراية بما يحدث في المؤسسة .

الجدول رقم 87 : يبين مدى بذل العامل للمجهود في حالة توفير ما يحتاجه العامل .

اذا وفرت لك المؤسسة الشيء الذي تريده ، هل تقوم ببذل مجهودات أكثر		
نسبة التكرارات / مدى بذل الجهد	التكرارات	النسبة %
نعم	250	100
لا	00	00
المجموع	250	100

نلاحظ هنا ، أنّ العامل مستعد للعمل اذا وفرت له جميع الشروط الضرورية الموضوعية .

فعدد 100 % من أفراد العينة لدليل على أنّ المرض ليس في العامل ، بل هناك عوامل تتحكم فيه .

استنتاج عام حول الخدمات الاجتماعية العمالية :

انّ الخدمات بصفة عامة عبارة عن حوافز معنوية و مادية تدفع بالعامل الى العمل أكثر ، و بذل المجهود الاضافي ، لانّه على علم بأنّ الفائدة تعود عليه في آخر المطاف .

وتعتمد كل النظم على هذا النوع مهما كان شكلها ـ مادية ومعنوية ـ ويعتمد ها النظام الجزائري من خلال المواثيق و الدساتير العمالية والقوانين التشريعية .

لكن الملاحظة التي نراها ، والتي استنتجناها من خلال البحث الميداني أنّ هذه الخدمات بصفة عامة لا أساس لها في الواقع المعيشي . فالخدمات التي كانت تتغنى بها الانظمة في وقت معين أصبحت غير واردة اليوم وخاصة مع تطبيق نظام الاستقلالية الذي تطبقه الجزائر حاليًا .

فالسكن أصبح أزمة في حد ذاته لا يستثنى منه أية شريحة اجتماعية مهما كان موقعها الاجتماعي .

أما الأجر فأصبح غير كاف للفئات الشعبية نظرا لغلاء المعيشة .

لذا كان من الضروري ايجاد وسائل ناجعة للقيام بهذه الخدمات ويمكن أن نلخص بعضها .

1 ـ ايجاد حل لمشكل السكن بتطبيق نظام التعاونيات تتكفل المؤسسة بدفع القسط الكبير .

2 ـ ايجاد نوع من الأساليب الخاصة بدفع الأجر يأخذ بعين الاعتبار غلاء المعيشة .

3 ـ ايجاد سياسة محكمة تكون في خدمة العمال بالدرجة الأولى، والتي تعود نتائجها على المؤسسة .

الفصـــــــل الثـــــالث

×=×=×=×=×=×=×=×=×=×=×

ـ الاطـــار النظـــري ـ

الحـــــوافـــز و دوافـــع العمـــــل

و الحـــاجيـات و الرضـــاء الوظيـــــفي

مـــقدمـــة

تحتل مشكلة السلوك الانساني حيزاً بارزا في العلاقات الانسانية ، كون الانسان —وكما سبق ذكره — يؤثر و يتأثر وفق معايير محددة تؤدي الى افراز سلوك معين . لذا ، فلعل أهم مشكلة هي كيفية سعي المنظمة الـــى ايجاد طرق لدفع الانسان الى انتهاج سلوك معين و محدد .)

ولكن هل يعني انتهاج هذا السلوك أن الفرد يكون كحيوان بافلوف و بالتالي تكون سلوكاته وفق معايير محددة .

بالطبع الاجابة تكون بلا . فالحديث عن الحاجيات تعتبر مـــن الضروريات النفسية و الاجتماعية و التي يسعى كل انسان لاشباعها وفق معايير معينة ، وحسب البنية الاجتماعية ، وموقف العامل ، ومن ثم ماهي الحاجـات التي يسعى الانسان لاشباعها ، هل هي مادية ، أم اجتماعية أو نفسيـــة ، أو جميعـها ؟

و اشباع هذه الحاجات يدفع العامل الى بذل الجهود و السعـي نحو ازدهار المؤسسة ذلك أنه : " اتخاذ القرارات بالنسبة للدوافع يحتـاج الى دراية عن الحوافز التي تؤدي الى سلوك هادف " .

و الدوافع هنا هي الانعكاسات الايجابية داخل المؤسسة — موضوع بحثنا — والتي تجد منبتهـا الفسيولوجي داخل الانسان و التي تدفعـــه للتصرف بطريقة معينة .

اذن ، فالحاجات من هذا المنطلق عبارة عن دوافع ، ومرتبطة بها ، فمثلا الحاجة الى الاستقرار في العمل في مؤسسة كثر فيها الطرد دافع علـى بذل المجهود ...

و السؤال الذي نطرحه ، ماعلاقة كل هذه العوامل بالرضـــاء الوظيفي ؟ . لماذا يعمل العامل ؟ . وهل هو محب لعمله ؟ . هل اختاره بمحض ارادته ؟ .

فالرضاء الوظيفي له علاقة وطيدة بموضوع الدافع و الحاجة . فالعامل قد تلبى حاجاته ولكنه غير راض على عمله .... قد تشجعه الادارة العليا ولكن غير راض على مشرفيه ...

انّ حقيقة هذا الموضوع يدفعنا الى طرح الاشكالية التالية :

هل مرور الجزائر بعدّة تشريعات تمس الجانب العمالي ضـــرورة مرحلية أو استراتيجية محكمة ، و هل هي في حد ذاتها في خدمة العمـــال، وهم راضون عنها ؟

وانطلاقا من هذا التساؤل ، نطرح الفرضيات التالية :

1 ـ بالرغم من الوسائل التي استعملتها الدولة لدفع العمال الى العمل أكثر منها القوانين والوسائل ، فانّ العمال في المؤسسات غيـــر راضين بشكل عام .

2 ـ يفترض أنّ المؤسسة العامة في الجزائر تسعى جاهدة مـــن أجل اشباع حاجات العمال كل حسب حاجاته .

3 ـ يفترض أنّ للدافع والحاجات والرضاء علاقة وطيدة ومترابطة ارتباطا وثيقا .

وانطلاقا من خطة البحث ، فانّ الوصول الى النتائج لايتأتـــى الاّ بعد اجراء البحث الميداني .

I = مفهوم الدافع والحاجة والرضى الوظيفي :

1 ـ السلوك الانساني داخل المنظمة :

السلوك الانساني عبارة عن جميع العمليات التي يقوم بها الانسان ، سواء كان ذلك في بيته أو عمله أو المجتمع بصفة عامة .

ويمتاز السلوك الانساني بأنه سلوك نابع عن وعي وله هدف ، والمقصود من كون هذا السلوك نتاج تفاعلات نفسية واجتماعية وسياسية معينة ، وهذا السلوك يمتاز بمرونة وقابلية للتأقلم مع المواقف المتعددة التي تحيط بالبشر . فسلوك الفرد داخل بيته ليس هو سلوكه داخل المنظمة ، أو سلوكه في الشارع ، فعملية التأقلم مع المواقف من السمات الأساسية للانسان حيث ان الانسان : " يؤثر سلوكه على المنظمة ، ويتأثر بها بشكل ديناميكي " (1) .

ومن هذا المنطلق يمكن للمنظمة أو المؤسسة أن توجه سلوك أفرادها وفق طموحاتهم ، وهذا التوجيه هدفه الوصول بالعامل الى الرضا وبالتالي التفاني في العمل .

وتوجيه هذا السلوك يكون عن طريق اشباع رغبات الأفراد العاملين ، واشباع حاجاتهم ، ويكون ذلك عن طريق فهم كل ما يحتاجونه .

ففهم السلوك الانساني ضروري في أية مؤسسة مهما كان نشاطها ، فالمؤسسة كما عرفها J. Lobstein : " هي مجموعة من الأفراد المستقرين ، والتي يهدف نشاطها الى توفير منتوجات أو خدمات للجماعات ، وذلك عن طريق وجود الوسائل المالية والتقنية ، مقابل دفع مباشر " (2) .

لذلك فالمؤسسة أخذت على عاتقها فهم السلوك الانساني ، والذى هو جوهر البحوث التي قامت من قبل سواء من قبل تايلور Taylor مع تجربته ونظريته حول التنظيم العلمي للعمل Scientific management ، أو ألتون مايو ، أو حتى فايول Fayol ، رغم كون البحوث كانت منصبة أكثر على الاتجاه المادى .

---

1 ـ د . ابراهيم الغمرى ، مدخل العلاقات الانسانية في نظرية التنظيم ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، جامعة الدول العربية ، بدون تاريخ ، ص : 4 .

2 ـ

اذن ، فالعامل البشرى أخذ في السنوات الأخيرة يشكل أحـــد الانشغالات الرئيسية و خاصة لعلماء الاقتصاد و علماء النفس و الاجتمـــاع ، وكل هذا بهدف تحقيق الفعالية و المردودية في أداء العمل .

ومن هذا المنطلق ، ففهم السلوك يقتضي فهم دوافعه ، لأننا اذا فهمنا دوافع العمل فسوف يكون بامكاننا التحكم ولو جزئيا في سلوك العمال .

2 ـ مفهوم الدافع و الحاجة :

" الدافع قوة نفسية فسيولوجية تنبع من النفس وتحركها مثيرات داخلية أو خارجية فتؤدى الى وجود رغبة ملحة في القيام بنشاط معين و الاستمرار فيه حتى تتحقق هذه الرغبة ويتم اشباع هذا الدافع ، بما يخفف من حدة التوتر النفسي " (1).

و الرغبة من خلال هذا التعريف هي مجموع الحاجات التي يبحث عنها الانسان ، ولكن لا يعني الاشباع هنا ، هو اشباع حيواني ، بل هي عملية مستمرة متداخلة .

ويعرفها ناصر محمد العديلي :" هي احدى خصائص السلـــوك الانساني ... قوى أو طاقات نفسية داخلية و توجه و تنسق بين تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته مع المواقف و المؤثرات البيئية المحيطة به ، و تتمثل هذه الطاقات بالرغبات و الحاجات و التوقعات التي يسعى الـــى اشباعها و تحقيقها " (2) .

ونلاحظ من خلال هذين التعريفين بأن" الدافع عامل نفسي يتصـرف فيه عامل بيئي يدفع بالفرد الى السعي من أجل اشباع حاجات يعتبرهـــا ضرورية :" و تزداد قوة الدافع وحدته كلما كانت درجة اشباع تلك الحاجـــة أقل من المطلوب "(3).

---

1 ـ د . عبد الوهاب جلال ، مرجع سابق ، ص : 69 .

2 ـ مجلة الادارة العامة ، عدد 36 ، فبراير 1983 ، ص : 39 .

3 ـ الادارة العامة ، مرجع سابق ، ص 39 .

والدوافع ضرورية اذا نظرنا اليها على كونها عوامل مساعدة علــى ترشيد وتوجيه السلوك الانساني . لذا ، أعطيت الأهمية للبحوث الميدانيــة التي تبحث في الحاجات التي يسعى اليها الفرد وخاصة في المنظمات ومحاولة اشباعها .

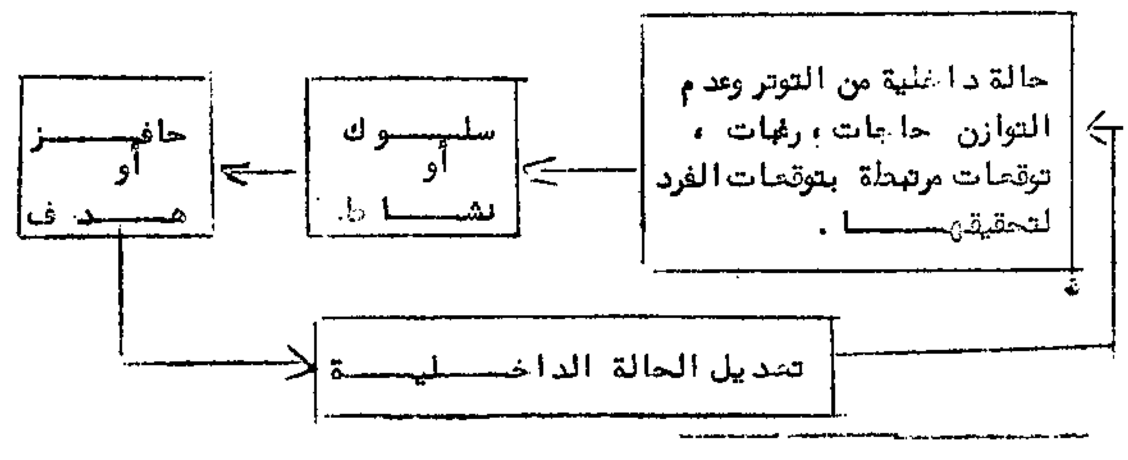
ولذلك فان بعض الدراسات الحديثة تنظر الى أن موضوع الدوافــع ذات قيمة أساسية يشمل مايلي : (1).

ا ــ حاجات أو توقعات : وهذه الحاجات تكون أساسية ، وفي بعــض الأحيان ضرورية للانسان تدفعه الى البحث عنها ، وبالتالي توجه سلوكــه اليها .

ب ــ سلوك : ويكون السلوك في هذه الحالة وفق ما يحتاجه الفــرد ، وعند اشباع حاجاته يكون هنا بما يسمى بالسلوك المنعكس .

جـ ــ أهداف وأشكال من التغذية العكسية : ويلاحظ من خــلال هذا النموذج أن عملية الدوافع عبارة عن حلقة تتم بواسطتها اشباع لحاجــات أساسية في مرحلة معينة والتي يعجر من خلالها سلوك معين ، يؤدي الــى اتباع عمل معين .

ولقد أدرج الدكتور ناصر محمد العديلي هذه العملية في الشكــل التالي : (2).



1 ــ نفسه ، ص 40 .
2 ــ نفس المرجع ، نفس الصفحة .

ويلاحظ من خلال هذا الشكل بأنّ العملية في حركية مستمرة لا تتوقف طالما أنّ سلوك البشر في تغير مستمر ، وحاجات الافراد في تغير كذلك .

والحديث عن الدوافع يجعلنا نبحث عن الحاجات كون الحاجة الى .. هي السبب في انتهاج الفرد لسلوك معين ، لذلك عرفت الحاجة كونها :
" رغبة طبيعية يهدف الكائن الحي الى تحقيقها بما يؤدى الى التوازن النفسي والانتظام الى الحياة " (1).

أمّا في ميدان الصناعة فأغلب البحوث كانت تهدف الى توجيه سلوك الافراد العاملين قصد الرفع من انتاجهم ، لذلك كان ينظر للدوافع في العمل الوظيفي :

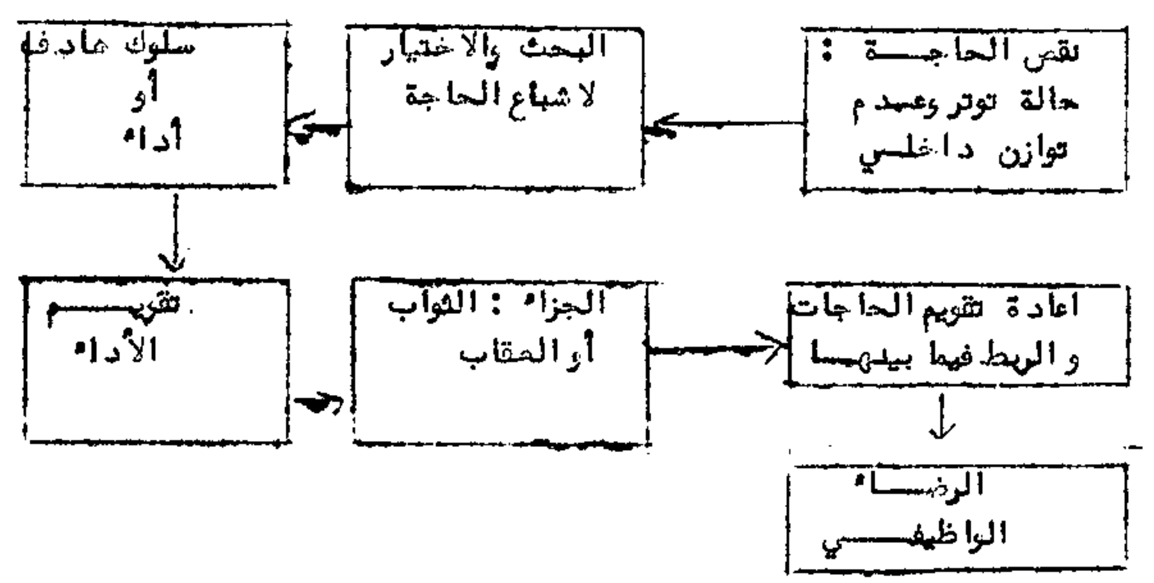
" على أساس أنّها عملية مرحلية ومتعددة ، تمر بعدّة خطوات قبل أنّ تصل الى عملية الاشباع والرضاء ... فتبدأ أولا بظهور الحاجات والرغبات ودرجة الحاجها الداخلي ... ثم تأتي مرحلة البحث والاختيار لاشباع هذه الحاجات ، ثم ثالثا مرحلة الهدف والسلوك ... ثم رابعا مرحلة المراجعة والتقويم والربط بين هذه الحاجات ، ثم خامسا مرحلة الجزاء أو الثواب ... ثم تأتي مرحلة ربط الفرد بين السلوك والجزاء الذى حصل عليه لاشباع الحاجة الأصلية . فاذا كانت دورة الدافع هذه قد أشبعت هذه الحاجة فالنتيجة تكون توازنا ورضاء مع احترام تلك الحاجة الخاصة والموجودة " (2) .

---

1 - د . عبد الوهاب جلال ، مرجع سابق ، ص : 73 .

2 - الادارة العامة ، مرجع سابق ، ص : 41 .

وهذه العملية مثلها سيزلاجي ودلاس عام 1980 : (1).



ويلاحظ من خلال هذه العملية أنّ هذا الشكل أكثر دقة من السابق ، فهو يربط بين جميع أطراف العملية لكي يصل بنا الى الهدف الاسمى وهو الرضاء ، وبالتالي التفاني في العمل . هذا في حالة اشباع الحاجة ، أمّا في حالة عدم الاشباع فالعملية تعيد نفسها لكون عدم الاشباع يؤدي الى عدم الرضا .

3 — أهمية الدوافع والحاجات في المؤسسة :

انّ البحث عن اشباع الحاجات داخل المنظمة تختلف عما عليه في الوسط الاجتماعي ، كون شروط اشباع الحاجات داخل المنظمة مرتبط أساسا بمصلحة المنظمة وأهدافها لذلك : " فصاحب العمل الواعي ... أو رئيس مجلس الادارة ، أو أفراد الادارة العليا التي تتفهم ميول ورغبات العاملين ومحاولة اشباع حاجاتهم — قدر الامكان — يكون قد وضع الأساس السليم في سبيل نجاح المنشأة " (2).

كما أنّه من الضروري فهم مدى تأثير العوامل المستعملة في دفع العامل الى انتهاج سلوك معين :

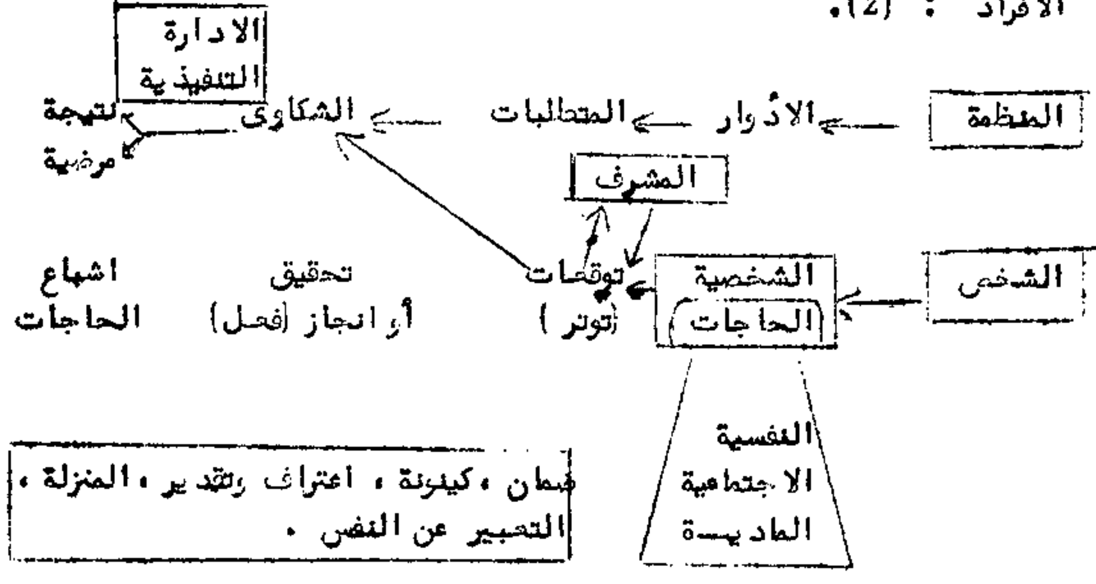
1 — نفسه ، نفس الصفحة .

2 — د . عبد الوهاب جلال ، مرجع سابق ، ص : 77 .

" ويتوقف نجاح رئيس العمل في تأمين أقصى درجة ممكنة من الدافعية بين مرؤوسيه على قوة ادراكه وعمق فهمه للسلوك الانساني مستعينا في ذلك بزاد من المعرفة في مجال العلوم السلوكية وخاصة فيما يتعلق بأساسيات السلوك الانساني وبطبيعة الحوافز التي يمكن الاعتماد عليها في مواقف معينة من أجل تحقيق الأداء المنشود "(1).

ولتلبية حاجات المرؤوسين من الضروري على المؤسسة البحث على أنجع وسيلة لتكون هذه الحاجات لها علاقة وطيدة بمدى نجاح المؤسسة ورفاهيتها ، ذلك أنه لا يمكن أن نتصور مؤسسة مهما كان شكلها تبحث على رفاهية عمالها دون البحث عن ربحها .

ويعني هذا الوصول الى الربط بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة ، وللوصول الى هذا الربط جاء قوش بالنموذج التالي والذى هو عبارة عن مزاوجة بين متطلبات المنظمة وحاجيات وتوقعات الأفراد : (2).



1 ـ د . جميل أحمد توفيق ، ادارة الأعمال ، مدخل وظيفي ، بيروت ، دار النهضة العربية ، 1936 ص : 394.

2 ـ الادارة العامة ، مرجع سابق ، ص : 42.

والملاحظة الأساسية التي يمكن أن نستنتجها أن لعملية المزاوجة هذه صعوبة كبيرة لأنّ عملية اشباع الحاجات قد لا يدفع العمال الذين أشبعت حاجاتهم الى العمل ، وهذه العملية قد تؤدى الى تصادم مصلحة المنظمة بمصلحة العمال . قد يعكس ذلك .

ونقطة أخرى ذات أهمية يمكن طرحها وهي : هل توفير الحاجات يعني بالضرورة دائما ايجابيا للعمل ؟

يرى الدكتور عبد الوهاب جلال أنّه : " لا يمكن القول أن اشباع مجموعة ساكنة من الحاجات الانسانية الساكنة يكفي لمساعدة الادارة على توفير حافز ديناميكي فعّال يدفع العاملين الى الانتاج "(1).

ولكن لماذا كل هذا ؟ لأنّه من المستحيل توفير كل الحاجيات التي يرغب فيها الانسان ، ولكن من الضرورى : " توفير بيئة عمل جيدة للتنظيم تزول منها العوائق المادية والفعلية للانتاج "(2).

اذن ، فالمنظمة مهما كان الاتجاه الذى تبحث عنه مطالبة بأن توفر الجو المناسب ، ويعني توفير حوافز عمل مهما كانت ، المهم ايجادها وتوفيرها على حسب مقدرة المؤسسة .

2 ـ علاقة الدافع بالرضاء الوظيفي :

استخلصنا فيما سبق أن سلوك البشر تقوم بتحريكه مجموعة من العوامل التي تعتبر ضرورية للانسان . ففي بيئة العمل ـ وهذا هو موضوعنا ـ يعتبر الجو العام للمؤسسة حافزا على العمل ودافعا من دوافع الرضاء الوظيفي .

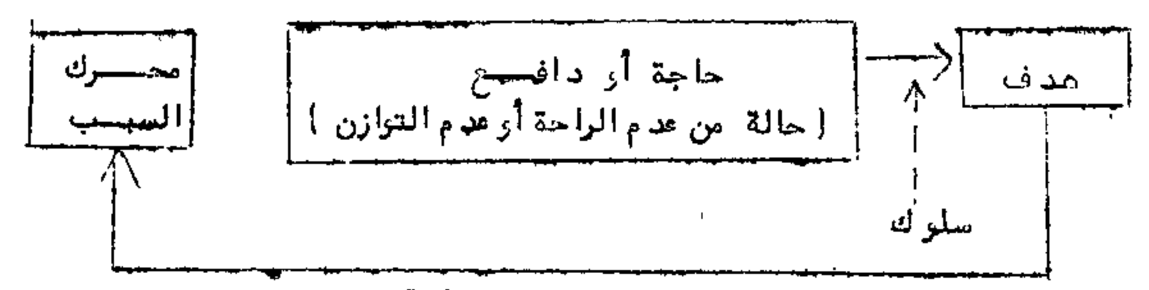
ومن خلال الجدول التالي يتبين لنا ذلك (3) :

---

1 ـ د . عبد الوهاب جلال ، مرجع سابق ، ص : 78 .

2 ـ نفس المرجع ، نفس الصفحة .

3 ـ د . ابراهيم الغمرى ، الافراد والسلوك التنظيمي ، الاسكندرية ، دار الجامعات المصرية ، 1979 ، ص : 103 .



وانطلاقا من هذا الجدول يتبين لنا أن السلوك الانساني يتحرك وفق معايير معينة تؤدى باشباعها الى الرضاء الوظيفي .

فالرضاء الوظيفي يتحرك وفق عوامل تختلف من شخص الى آخر ، أو من مجموعة الى أخرى وفق ما تقدمه المؤسسة .

فالرضاء الوظيفي : " هوأحد المتغيرات الناتجة عن مدى قصر المكافآت الفعلية لمقابلة ادراك الشخص لعدلة مستوى المكافأة . فالموظف العامل يكون راضيا عند ما تقابل المكافأة ادراكه لعدلة المكافأة ، ويكون هذا الموظف العامل غير راض عندما تكون هذه المكافأة الفعلية أدنى من ادراكه لعدالة المكافأة "(1) .

وانطلاقا من هذا التعريف يتبين لنا بأن الرضاء الوظيفي يكون باحساس الانسان العامل بمدى عدالة المكافأة المقدمة ، ولو كانت هذه المكافآت قليلة .

فالاحساس في هذه الحالة هوالمعيار الاساسي الذى يعتمد عليه الانسان . ولقد قام العديد من الباحثين بالعديد من التجارب ، وأثبتت أن للرضاء الوظيفي معايير عديدة وتختلف من فرد الى آخر ، كما أنها تتحول و تنمو من حاجة الى أخرى وسوف يتبين لنا ذلك عند الحديث عن أهم نظريات الحوافز و الدوافع و الرضاء الوظيفي .

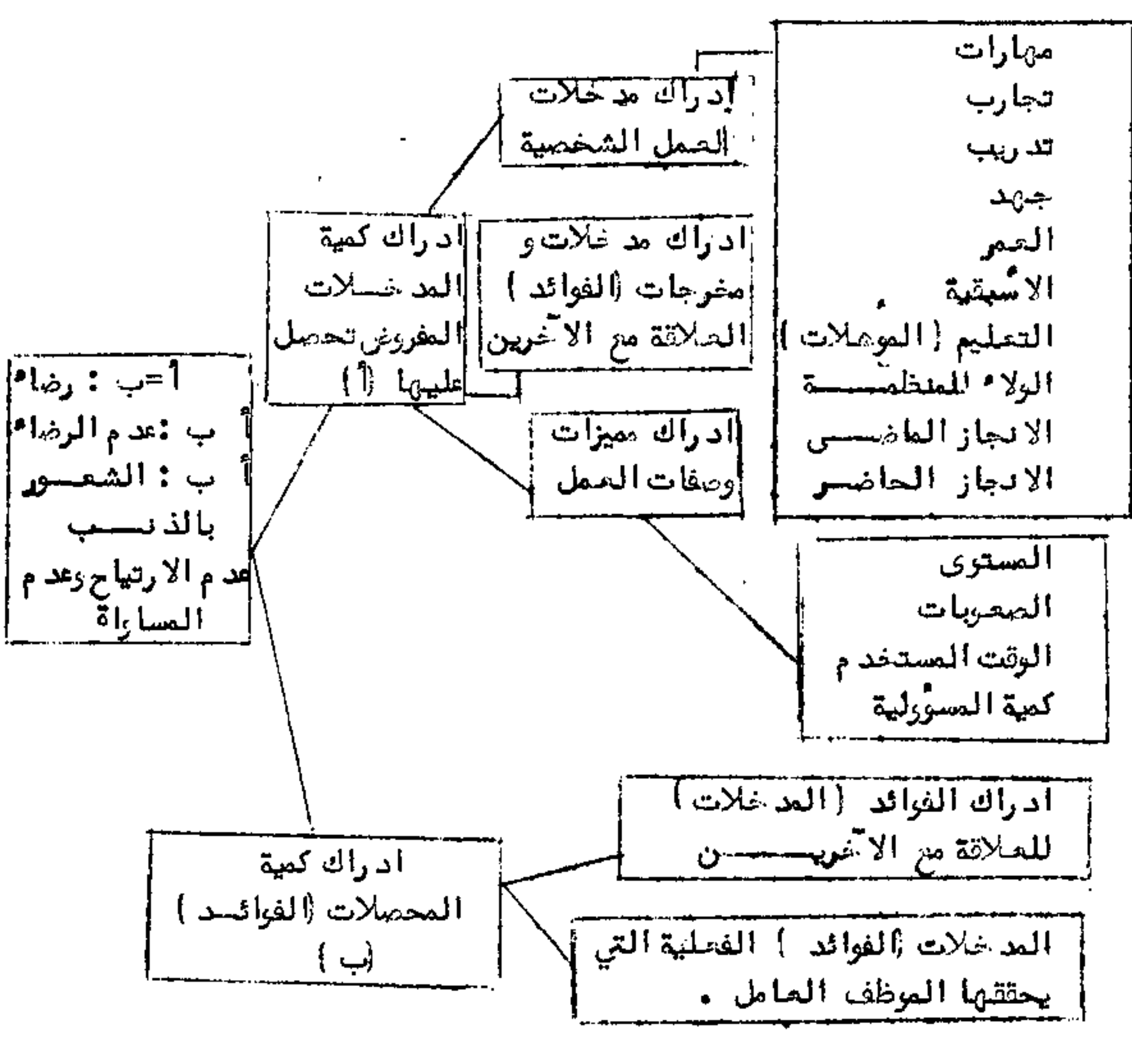
اذن ، فالحاجة تجعل الانسان يبحث عن وسائل لاشباعها ، وبالتالي تدفعه الى البحث عنها ، وهذا مايؤدى حتما الى الرضاء عن العمل .

5 ــ الحاجات و الدوافع و الرضاء الوظيفي :

---

1 ــ الادارة العامة ، مرجع سابق ، ص : 43 .

انطلاقا من المعادلة السالفة الذكر ، يمكن أن نصل الى كون العوامل أو الثوابت الثلاثة مرتبطة ارتباطا وثيقا ، ومن خلال الشكل التالي يمكن أن نبين ذلك (1).



وهذا النموذج جاء به E.Lawler بعد بحث قام به عام 1973 في الولايات المتحدة .

---

1 ـ الادارة العامة ، مرجع سابق ، ص : 32.

وملخص النموذج أنّ الرضاء يتم وفق الفرق الموجود بين (أ) وهو شعور الشخص تجاه ماينبغي أن يحصل عليه من جهة ، و (ب) وهو ما يدركه الشخص بأنّه حصل عليه بالفعل ، وهو يؤيد التعريف الذى سبق من قبل .

فعندما تكون معادلة شعور الشخص تجاه ماينبغي أنّ يحصل عليه مساوية لادراكه بأنّه حصل عليه بالفعل . في هذه الحالة يكون هناك رضاء . أمّا في الحالة العكسية أى أنّه اذا فاق ادراك عدالة المكافأة كمية المكافأة أو ب أكثر من أ هنا يكون عدم الرضاء .

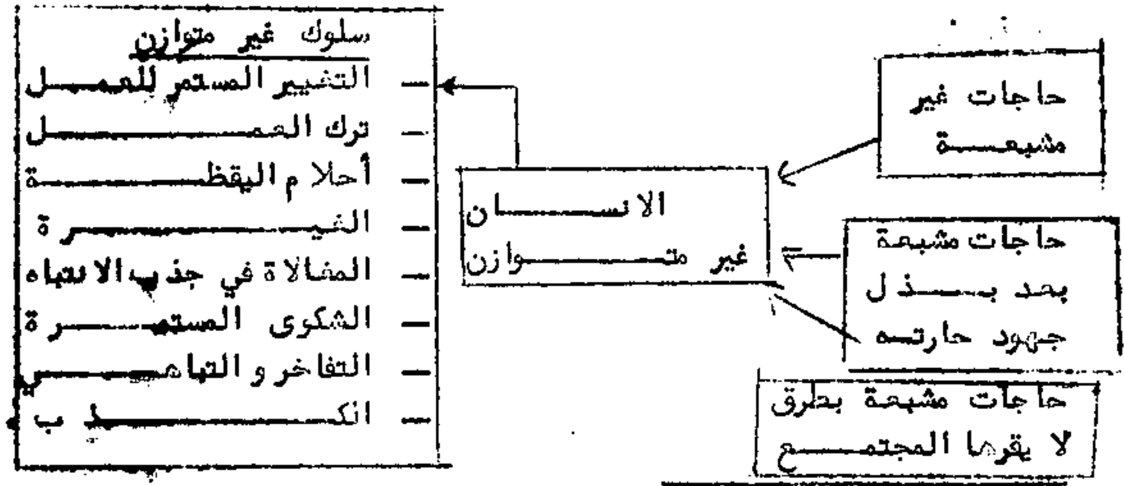
والحالة الثالثة اذا كانت المكافأة الفعلية تفوق ادراك عدالة المكافأة في هذه الحالة يكون الشعور بالذنب الخ ...

اذن ، فالعلاقة مرتبطة ارتباطا وثيقا ، والسؤال الذى نطرحه كيف نصل الى هذا الرضاء في جميع المؤسسات ؟

تجدر الاشارة هنا بأنّ الوصول الى الرضاء الوظيفي لايمكن أنّ نصل اليه دون المرور على اشباع الحوافز ، فالحافز هو المكافأة التي ينتظرها العمال جميعهم من جرّاء عملهم اليومي ، وهو الدافع الى بذل المجهودات ، وهو القوة الفعالة والمتحكمة في سلوك البشر ، ذلك : " أنّ الافراد يسعون الى اشباع نوع واحد من حاجاتهم يتمثل في الحاجات المادية "(1).

واشباع حاجات الفرد يعنى مساهمة المؤسسة في التحكم في سلوك العمال ، وبالتالي رغبة هؤلاء الى بذل مجهودات والتفاني في عملهم وحبهم له .

ونموذج آخر يبين لنا مدى تأثير السلوك الانساني بالحاجيات (2).



1- د. ابراهيم الغمرى ، الافراد والسلوك التنظيمي ، مرجع سابق ص: 129 .
2- نفسه ، ص 130 .

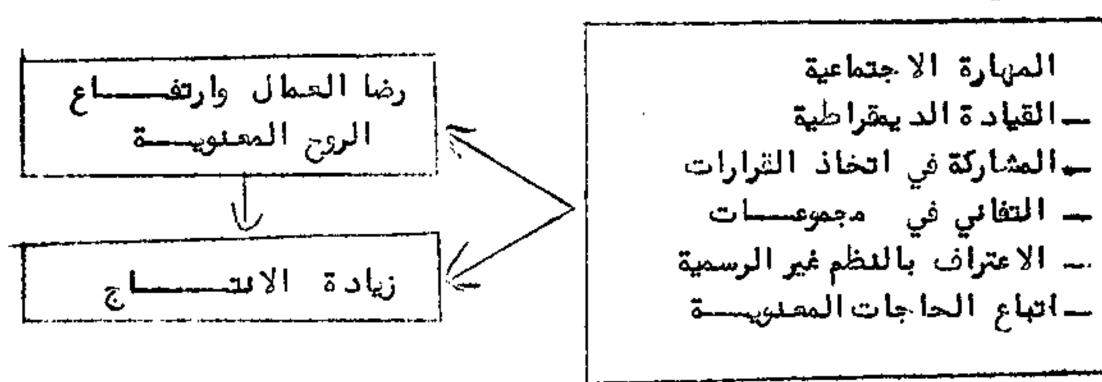
ويلاحظ من هذا الشكل بأنّ اشباع حاجات الانسان تمّ بطريقة غير مباشرة وهو ما يسميه فرويد بالتعويض الذى يندرج ضمن آليات الدفاع والتفاخر والتباهي والكذب مظاهر من هذا التعويض .

في هذه الحالة يكون سلوك الانسان غير متوازن ، ويؤدى الى تصرفات غير أخلاقية أو الى تصرفات تعود بالسلب على المؤسسة كتغيير العمل المستمر أو تركه الخ ...

وانطلاقا من تحليلنا ، نلاحظ بأنّ فكرة الحوافز والرضا والدوافع جاءت كلها ابتداء من فريدريك تايلور 1911 أو مفهوم الادارة العلمية كونه أعطى البعد العلمي للادارة صبغة تحليلية أكثر من البعد الانساني وركز على الحافز المادى كأساس للرضا وزيادة الانتاجية .

لكن مع مجئي ألتون مايو حاول هذا الأخير الى جانب العنصر المادى اعطاء الجانب الانساني أهمية كمصدر ومحرك ودافع للعمل .

ويمثل لنا الشكل التالي نموذج ألتون مايو الموصلة الى الرضا الوظيفي (1).



---

1 ـ د . صلاح بيومي ، مرجع سابق ، ص : 54 .

II = نظريات الحاجة والدوافع والرضاء الوظيفي

اختلفت النظريات التي تطرقت الى موضوع الحاجة والدافع والرضاء الوظيفي وهذا الاختلاف يرجع الى سببين :

الأول : المرحلة التي جاءت فيها كل نظرية . فالفترة التاريخية تحدد مدى صحة أو خطأ النظرية .

الثاني : مدى سعة اطلاع صاحب النظرية ، ومدى التجربة التي قام بها صاحبها .

وفي هذا المحور سوف نتطرق الى أهم النظريات التي تطرقت الى هذا الموضوع ، ونبدأ بأبسط نظرية حسب تقديرنا لنصل الى أعقدها وأحدثها في ميدان العلاقات الانسانية .

1 ـ نظرية حفز الموارد البشرية : (1).

حفز الموارد البشرية ـ القيادة
Motivation by Leadership

حفز الموارد البشرية ـ الاتصالات
Motivation by Communication

حفز الموارد البشرية ـ المشاركة
Motivation by Participation

حفز الموارد البشرية ـ الحوافز
Motivation by Incentives

1 ـ د . منصور أحمد منصور ، قراءات في تنمية الموارد البشرية ، الكويت ، وكالة المطبوعات ، 1976 ، ص : 49 .

تعتمد هذه النظرية على كون حفز العامل تتم على أربع مراحل :
فالمرحلة الأولى يتم عن طريقها حفز الموارد البشرية عن طريق القيادة السليمة "والتي تؤمن بأهمية وضرورة العنصر البشرى في العمل " (1).

فالقيادة السليمة عبارة عن حافز معنوي يدفع بالعامل الى تكوين علاقات حسنة مع القمة أو القيادة ، ويكون بالتالي احترام متبادل بين القيادة و العنصر البشرى في أدنى السلم الهرمي .

أمّا المرحلة الثانية فتتم عن طريق الاتصالات والذى يعتبر عنصرا ضروريا في المؤسسة ، حيث تسمح الاتصالات بايجاد وجهة نظر متقاربة بين القمة و القاعدة .

و القيادة السليمة هي التي تعطي أولوية لنظام الاتصالات مهما كان شكلها لانّها تسمح للعامل معرفة مايجري في المؤسسة ، وما يدور من حوله ، وبالتالي يجعل منه عنصرا فعّالا داخل مؤسسة .

أمّا المرحلة الثالثة فتتم عن طريق المشاركة ، و المقصود بها هو اعطاء الفرصة للعامل باتخاذ القرار داخل المؤسسة ، ونقصد به رأى أو مجموعة آراء العمال داخل مجالس المؤسسة ، وهذه العملية يطالب بها العمال كثيرا لكونها الوسيلة الناجعة لمعرفة مايجرى داخل مؤسستهم .

أمّا المرحلة الرابعة فهي نظام الحوافز ، و المقصود هنا جعل نظاما للحوافز تجعل العامل يعطي أكثر أهمية لعمله بهذله جهودا كبيرة لانّه على علم بأنّه سوف يجازى عن هذا العمل .

ولكن السؤال الذى نطرحه هنا ، ماهي العلاقة الموجودة بين هذه الحوافز و الرضاء الوظيفي ؟

انطلاقا من النماذج السابقة وخاصة نموذج (سيزلاجي ووالاس) نلاحظ بأنّ الرضا الوظيفي عملية أوتوماتيكية تأتي نتيجة لوجود ظروف ملائمة محيطة بالعامل .

ولكن النقطة الأساسية و الضرورية هي معرفة أو ادراك العامل لهذه الحوافز ، ومعرفة ظروف المؤسسة لكي تكون هناك استجابة ايجابية من طرف العامل .

---

1 ـ نفسه ، ص : 43 .

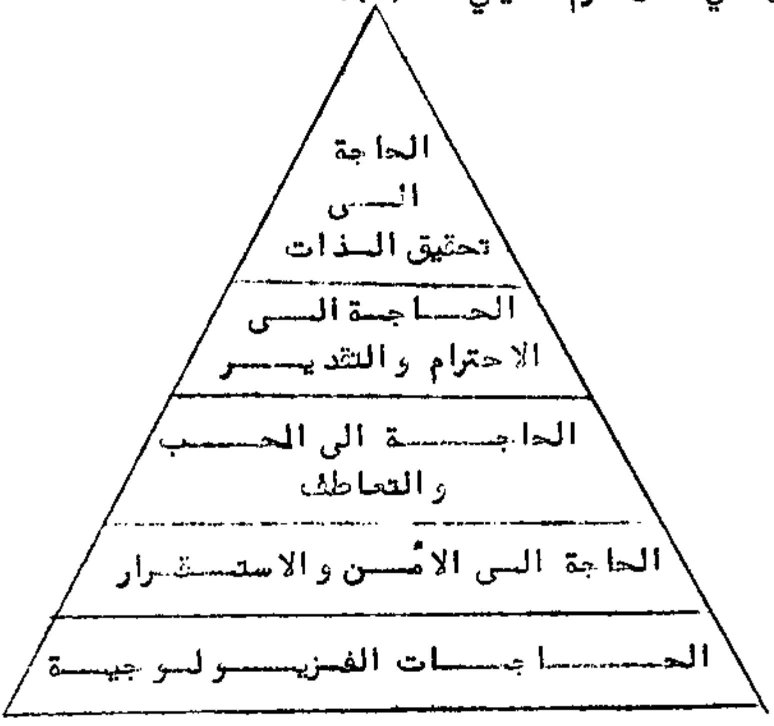
ولكن هل يمكن أخذ موضوع عام للعمال الى ما تهدف اليه المؤسسة؟

يلاحظ أنّ العوامل الأربعة مترابطة ومتجانسة ، ولكن يمكن أخذ عامل أو عاملين دون العوامل الأخرى ، أي ليس من الضروري أنّ نأخذ العوامل الأربعة .

ففي بعض الأحيان نلاحظ أنّ للمؤسسة نظام للاتصالات جيّد ، ولكن لا تعطي أهمية للمشاركة العمالية وتعتمد على قيادة صلبة في تعاملها مع العمال . وأحيانا أخرى نلاحظ أنّ مؤسسة أخرى لديها قيادة مرنة تتعامل مع العمال على أساس العمل النفعي ، ولكن لا تعترف بالحوافز الخ ..

2 — هرم الحاجات عند أبراهام مازلو :

تعتبر نظرية سلم الحاجات لمازلو من أهم النظريات التي جاءت في هذا الموضوع . فمازلو قسم الحاجات الانسانية الى خمسة مستويات وجاء بها في شكل هرم كمايلي : (1).



1 — الحاجات الفزيولوجية : وهي أهم الحاجات اللازمة لبقاء الانسان والمحافظة على توازن الجسم كالماء والغذاء والراحة الخ ...

---

1 — د . ابراهيم الغمري ، السلوك الاداري والعلاقات العامة ، الاسكندرية ، دار الجامعات المصرية ، 1976 ، ص : 323 .

2 ــ الحاجة الى الأمن والاستقرار : ويعني هنا وجود محيط يضمن الأمان ، أو عمل مستقر يشعر بالاستقرار فيه .

3 ــ الحاجة الى الحب والتعاطف : ويعني ارساء علاقات حميدة مع الآخرين ، وخاصة في ميدان العمل كالمحبة والتعاطف بين العمال ، أو بين العمال والرؤساء .

4 ــ الحاجة الى الاحترام والتقدير : أي قبول الجماعة للفرد واعطاء قدره كانسان بالدرجة الأولى ، وقد يقصد بها شغل الفرد منصبا هاما يصبح ذا أهمية في نظر الآخرين فيزيد احترامهم له .

5ــ الحاجة الى تحقيق الذات : ويعني هنا اظهار وجود الشخص، والشعور بالانجاز .

ولكن السؤال المطروح ، هل يمكن ادماج كل هذه الحاجات ، أم لكل منها وقتا معينا ؟

النظرية تنطلق من أن كل حاجة يتم اشباعها لوحدها ، يعني أن الانسان يبدأ باشباع حاجة واحدة ، فاذا تم له ذلك يليها بالحاجة الثانية ، وهكذا يتدرج الانسان من حاجة الى أخرى حتى يصل الى قمة الهرم .

ولكن لو فرضنا أن الواقع لا يسمح للانسان باشباع حاجة من الحاجات ، كيف يكون موقفه في هذه الحالة ؟

هناك اتجاه جاء به أحد الباحثين هو ألدرفارت (1) .
حيث يرى بأنه في هذه الحالة يحدث بما يسمى بالاحباط ، وهو تراجع الانسان الى الحاجات التي تم اشباعها نسبيا ليعيد تأكيدها ، وينتج عن هذا الاحباط انعكاس سلبي على المجال التنظيمي والانتاجي والصناعي .
وكلما كان الاحباط شديدا كان له أثرا بليغا على الصحة النفسية والعصبية للعامل ويؤدي الى الاستسلام والى حالات مرضية .

ولكن هل هذا يعني أننا نستسلم لحاجات العمال حتى نحظى برضاهم ؟

---

1 ــ مجلة الجامعة ، عدد 19 ، 1983 ، ص 22 .

كما قلنا سابقا هناك واقع و مؤسسة ، وفي كثير من الحالات يفرض الواقع أمورا لا تتحملها المؤسسات كالأزمات مثلا . في هذه الحالة الحل الوحيد — وقد سبق شرحه — هو تعريف العامل بما يجري داخل المؤسسة من جهة ، و الظروف المعاكسة من جهة أخرى حتى اذا تبنى العامل موقفا معيّنا سهل على المؤسسة القيام بعملها .

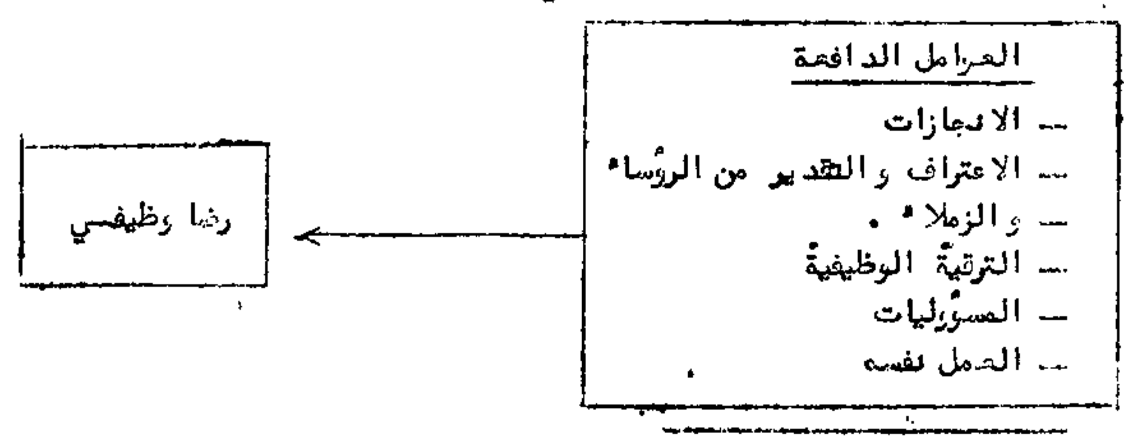
و الشيئ الثاني الذي يمكن أنّ نستنتجه من هذه النظرية أنّ الهرم الاداري داخل مؤسسة يختلف ، وبالتالي تختلف حاجات العاملين . فحاجة العامل البسيط ليست هي حاجة المشرف و هكذا ...

3 — نظرية العاملين عند هرزبرغ : (1) .

قام فريد ريك هرزبرغ Frederik Herzberg بدراسة دوافع العاملين ورضاهم عن العمل في مدينة بتسبرغ Pittersburg بولاية بنسلفانيا . وكانت العينة التي اختارها هذا الاخصائي النفسي تتكون من مهندسين و محاسبين و عددهم 200 . وكان أهم سؤال هو أنّ يتذكر هؤلاء في فترة محددة من حياتهم العملية العوامل التي أدت بهم الى شعور حسن أو شعور سيئ

وثبت له من خلال هذه التجربة بأنّ مشاعر السعادة و الرضا مقترنة بعوامل تتعلق بالعمل نفسه .

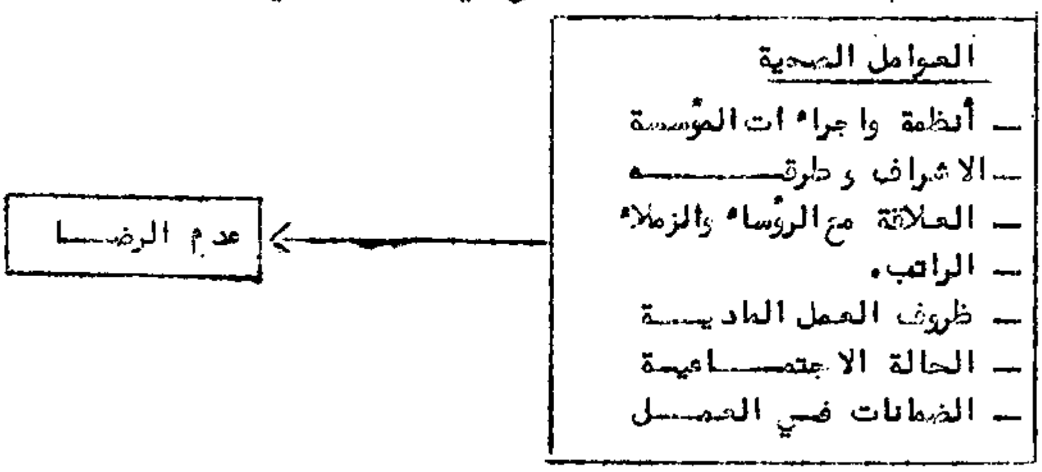
ويمثل لنا الشكل التالي هذه العوامل :



1 — مجلة الجامعة ، مرجع سابق ، ص : 23 .

ولقد سميت هذه العوامل بالعوامل الدافعة لكونها عوامل نفسية تدفع بالعامل الى حتمية الرضا الوظيفي ، وهذه هي العوامل الأولى .

أمّا الفئة الثانية والتي سماها هرزبرغ بالعوامل الصحية وهي عوامل عدم الرضا فقد أدرجها هرزبرغ في الشكل التالي :



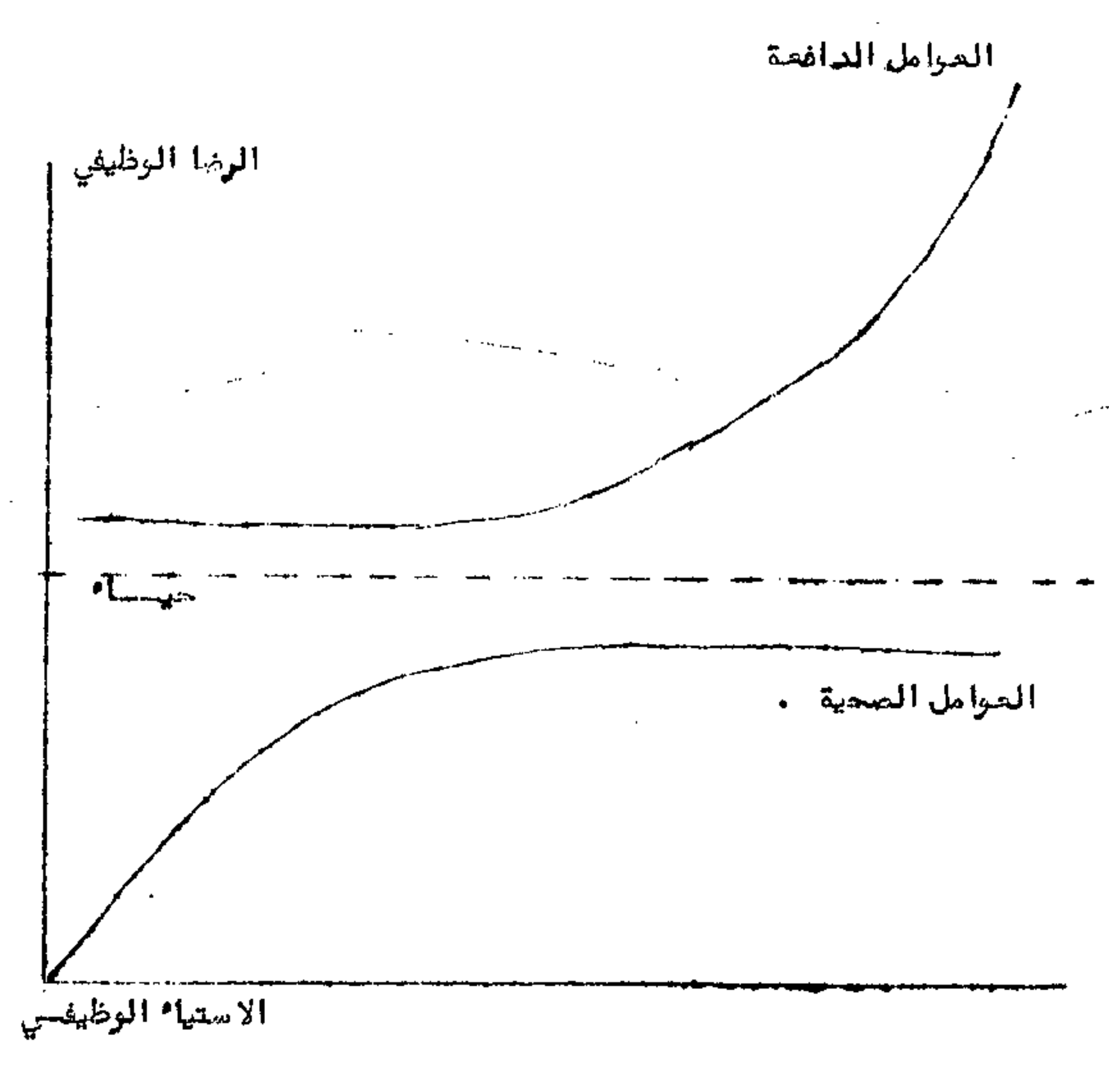
وهذه العوامل لها علاقة ببيئة العمل .

كما يرى هرزبرغ بأنّ بين العاملين اختلاف كبير ، فكل منها ليس له نفس التأثير ، ولا نفس النتائج . فهما بعدان مستقلان . لذلك ركزت هذه النظرية أنّه للحصول على الرضا الوظيفي يجب الاعتناء بتحسين محتوى العمل أي العامل الاوّل . أمّا اذا أرادت الادارة القضاء على الاستياء يجب أنْ تقوم بتحسين بيئة العمل .

ويبين لنا الشكل التالي ذلك : (1).

---

1 ـ الادارة العامة ، مرجع سابق ، ص : 66.



عندما تزداد درجة اشباع العوامل الدافعة ، فان الشعور بالرضا يزداد ، ويصل فيها الشعور الى حالة الرضاء العام . أمّا اذا ازدادت درجة اشباع العوامل الصحية يقل الشعور بالاستياء ولكن لا يؤدى الى رضا ، وهذا ما مثله الشكل السابق .

4 ـ نظرية (X) ، ونظرية (Y) :

تعتبر هذه النظرية من النظريات التقليدية في موضوع العلاقات الانسانية كونها تعتمد على افتراضات مختلفة . فصاحب النظرية دوقلاس ماكفريقور Douglas Mc Gregor ركز في تحليله لهذه النظرية على افتراضات حيث يرى بأنّ :" العاملين ـ في نظر الادارة ـ ماهم الاّ أدوات ... حيث أنّ مثل تلك الادارة تشبه الفرد الذى يمسك بأطراف أصابعه

مجموعة من الخيوط المثبت بها مجموعة من الدمى يحركها كما يشاء ويتحكم في حركاتها وسكناتها "(1).

فدوقلا شوما كقريقور يقسم النظرية الى قسمين :

فالنظرية الأولى والتي تسمى بنظرية (X) ، والتي تبحث في الطرق التي يجب على الادارة اتباعها حتى حكم الرقابة على العاملين ، والسبب في اطلاقه هذا الاسم على هذه النظرية حتى يتفادى الحكم المبدئي عن مدى فائدتها أو ضررها (2).

ولكي يقارنها بنظرية أخرى يطلق عليها اصطلاح (Y) .

أ ـ نظرية (X) : تعتمد هذه النظرية على أربعة أركان رئيسية هي :

1 ـ أغلب الافراد لا يرغبون في العمل ولا يحبونه .
2 ـ يجب استخدام نوع من القهر والقوة مع الافراد حتى نتمكن من التأكد من أدائهم للعمل المكلفين به .

3 ـ انّ الانسان العادى يفضل أن يوجه في أدائه لعمل معين، بدلا من اعتماد الشخص على نفسه في أمر التوجيه .

4 ـ انّ الدافع الوحيد للعمل هو الدافع المادى الذى يشبع حاجات الفرد الاقتصادية .

والملاحظة الأساسية التي نستخلصها من خلال هذه المجموعة من الافتراضات كون العمال ليس لهم أية فاعلية ، وبالتالي يجب على الرؤساء ـ أو الادارة ـ معاملتهم بالقوة ، وتركيز سلطوى مشدد .

---

1 ـ د . ابراهيم الغمرى ، الافراد والسلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص : 116 .

2 ـ نفسه ، ص : 117 .

ولكن خلفية هذه النظرية تجعل العاملين يقومون بعمل وفق نمط معين ، وبالتالي تحد من حرية التصرف لدى العاملين ، وخاصة في بعض الميادين التي يحتاج فيها العامل حرية للقيام بعمله ، لأنّ الحدّ من مهارات العمال حسب الافتراضات السابقة تؤدي الى تدهور المؤسسة .

ولا يعني هذا بأنّ المطالبة بالحرية المقصود الحرية المطلقة ، وانّما المقصود اعطاء نوع من حرية التصرف حسب استراتيجية المؤسسة .

ويلاحظ كذلك من العنصر الرابع أنّ الانسان مادي ، ذلك أنّ الدافع الوحيد هو الدافع المادي ، وهذه الفرضية لا يمكن أن تؤخذ بعين الاعتبار كون الدوافع تختلف باختلاف المستوى الذي يعمل به الانسان ، ورغم أنّ النظرية تتحدث عن العامل البسيط الاّ أنّ المادة ليست المحرك الوحيد .

ب ـ نظرية (Y) : تعتمد هذه النظرية كذلك على أربعة أركان أساسية هي :

1 ـ لا يمكن الجزم بأنّ الافراد يحبون أو لا يحبون العمل بطبيعتهم ، بل ان ميولهم تجاه عملهم يتكون نتيجة خبرات السابقة به وتبني على أساسها .

2 ـ السلطة الرسمية تعبر عن أسلوب واحد من أساليب انجاز العمل ، الاّ أنّها لا تعبر عن الاسلوب الوحيد ، ولا تضمن انجاز الأهداف بالطريقة المطلوبة في جميع الحالات .

3 ـ في ظل الظروف الطبيعية ، نجد أنّ الافراد لا يهربون من المسؤولية ، بل يسعون اليها .

4 ـ للانسان مجموعة من الحاجات يسعى الي اشباعها .

ويلاحظ من خلال هذه الفرضيات التي جاءت بها نظرية ( ) ، أنّها أكثر واقعية من نظرية ( ) ، وتحاول التقريب بين الأهداف الشخصية للفرد والأهداف العامة للمنظمة .

فهذه النظرية تركز على الجانب المحيط بالعامل ، والتي يرى صاحبها بأنّ مرونة القيادة ، ومجرتها الطرق التقليدية تؤدي الى الوصول الي أهداف في صالح المنظمة . فالسلطة أسلوب موجود ولكن

ليس الاسلوب الوحيد المستعمل فحسب ما تقتضيه الضرورة ومصلحة المؤسسة تستعمل أساليب وفق مواقف معينة .

ويلاحظ من محاولة Mc Gregor أن النظرية الاولى (X) تمثل استعراضا للمبادئ الكلاسيكية ، بينما تمثل نظرية (Y) دعوة للمرونة وأخذا بالمبادئ العامة للعلاقات الانسانية التي تحث جميع الادارات الحديثة تطبيقها .

5 — نظرية بورتر — لولير في الدوافع والاداء والرضاء الوظيفي (1) .

تعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات (1968) ، وتربط هذه النظرية العلاقة بين الدوافع والاداء والرضاء . فصاحب النظرية ليمان بورتر وادوار لولير يريان بأن هذه العوامل متغيرات أي أن الدوافع لا تقود مباشرة الى أداء .

وترتكز هذه النظرية على العملية الفكرية التي يقوم بها العامل قبل أن يسلك سلوكا معينا في ميدان العمل (2). ويمكن توضيح هذا النموذج بدراسة أبعاده الاربعة :

أ — الجهد
ب — الاداء
جـ — الجزاء
د — الرضا

أ — الجهد : والمقصود به كمية الطاقة المبذولة من طرف العامل، وهنا يتساءل العامل ، هل من اللازم أن أبذل جهدي ؟ واذا قمت به هل سيؤدي الى الاداء المطلوب ؟

يعني أن كمية الجهد تعتمد على التفاعل ما بين تقويم المكافأة ، وادراك احتمالية مكافأة الجهد .

وتفاعل هذين العاملين لا يؤدي بالضرورة الى أداء مطلوب .

1— الادارة العامة ، مرجع سابق ، ص : 47 .

2 — مجلة الجامعة ، مرجع سابق ، ص : 24 .

ب ـ الأداء : وهو قدر معين ، ونتيجة فعلية ترغب المنظمات قياسها بموضوعية فالجهد المبذول من طرف أشخاص ليست لديهم مهارات كبيرة ، وقدرة عالية في العمل يكون أداؤهم غير فعال .

لذلك فالأداء حصيلة جهد وكذلك قدرات ومعارف مسبقة . والعامل في هذه الحالة يتساءل . هل في حالة انجاز الأداء المطلوب أنال الجزاء الذي أتوقعه ؟

اذن ، هذا يدفعنا الى العنصر الثالث وهو الجزاء أو المكافأة .

جـ ـ الجزاء : والجزاء هنا يقصد به مدى الادراك الـــذى يحسه الفرد لقيمة الجزاء . ويرى كل من بورتر ولولر بأن الجــزاء المعنوى له علاقة مع الرضا أكثر من علاقته مع الأداء . كذلك فادراك عدالة المكافأة له تأثير حيوى على علاقة الأداء والرضا الوظيفي .

اذن ، العملية الأخيرة هي الرضا .

د ـ الرضا : ان الرضا في مفهوم النظرية هي تفاعل كل هـذه المتغيرات ، فاذا غاب أحدهم كان التحفيز ضعيفا (1).

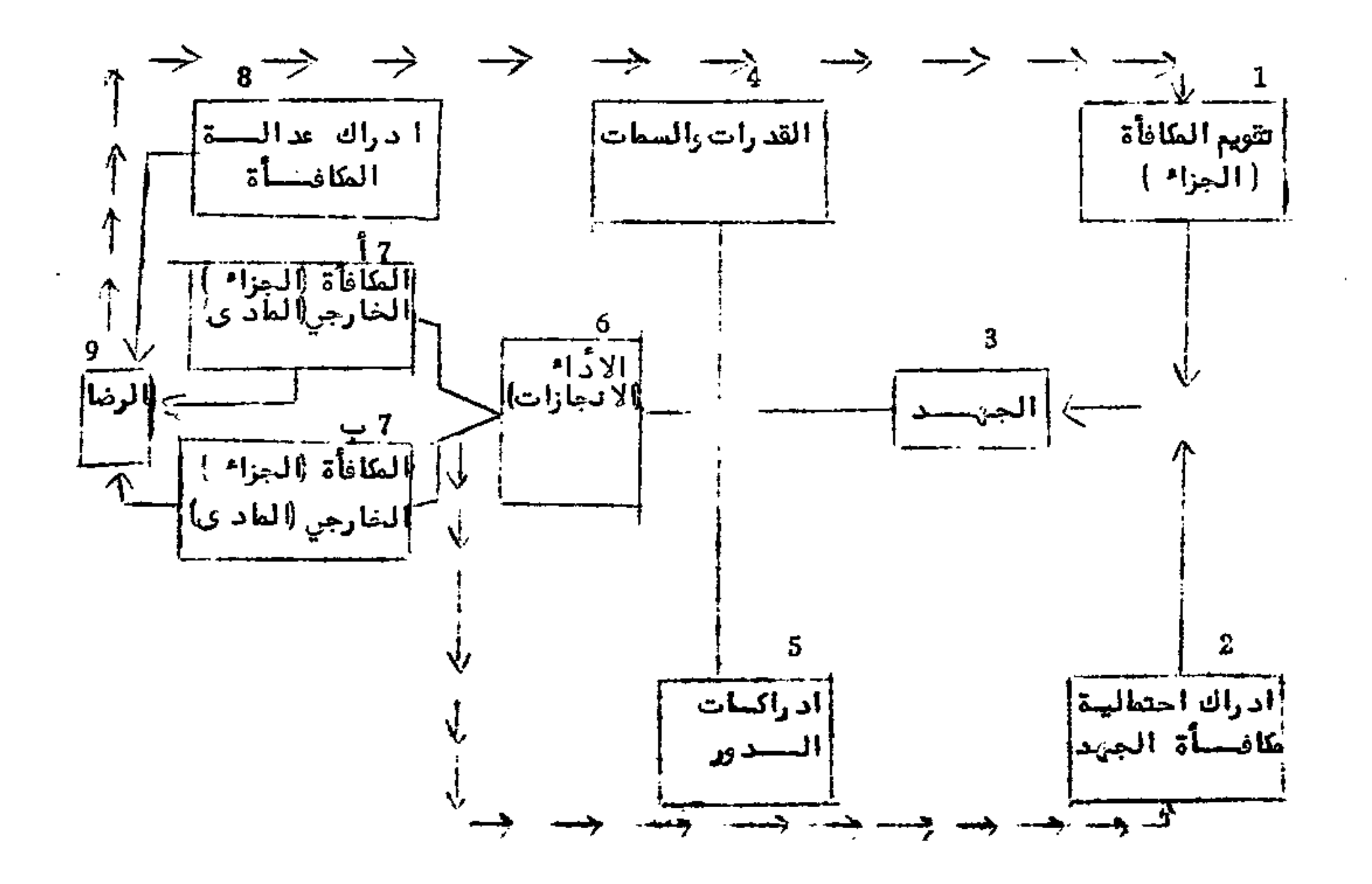
والرضا الوظيفي في هذه الحالة يكون نتاج شعور الموظـــف لعدالة المكافأة مع المكافأة نفسها . أى أن هذه النظرية تعتمد على أن الأداء هو الذى يؤدى الـــى الرضا الوظيفي ، وليس الرضا الوظيفي هو الذى يقوم بالأداء .

أى أن الشعور بالوصول الى نسبة من الأداء يؤدى الى الرضـــا وليس العكس والشكل التالي يبين لنا ذلك : (2).

---

1 ـ مجلة الجامعة ، مرجع سابق ، ص : 24 .

2ـ الادارة العامة ، مرجع سابق ، ص : 49 .


1
تقويم المكافأة
(الجزاء)
2
ادراك احتمالية
مكافــأة الجهد
3
الجهــد
4
القدرات والسمات
5
ادراكــات
الـــدور
6
الأداء
(الانجازات)
7 أ
المكافأة (الجزاء)
الخارجي (المادى
7 ب
المكافأة (الجزاء)
الخارجي (المادى)
8
ادراك عدالـــة
المكافــأة
9
الرضا

III = الحوافز وأهميتها في المؤسسة :

تعتبر الحوافز من أهم الظواهر التي تؤثر في حياة الافراد ، وخاصة في ميدان العمل . فالطابع الانساني للعامل الى جانب طابعه النفسي جعلا هذه الحوافز ذات أهمية قصوى اهتم بها علماء النفس الصناعي ورجال الادراة الحديثة .

وهي عبارة عن دوافع تؤثر في مجريات المؤسسة ، وبالتالي على الاداء ومن ثمّ الرضاء الوظيفي .

1- الحوافز ، معناها وأهميتها :

أ- مفهوم الحافز : لم تختلف المفاهيم حول تحديد مصطلح الحافز ، طالما أنّ الدراسات الحديثة انطلقت من دراسة السلوك الانساني على أساس باعث و مؤثر .

ففي علم النفس :"يقصد بكلمة - الحافز - الباعث أو المنبّه للسلوك، ومن الممكن أنّ نستعمل كلمة الحافز لنعني أيضا الدافع " (1).

و نلاحظ من خلال هذا التعريف بأنّ الباحث أدمج المصطلحين الحافز والدافع في مفهوم واحد ، كونهما باعث أو منبه للسلوك البشرى.

ولكن هناك من يرى بأنّ للمصطلحين مدلول مختلف :" فالدافع كما تراه الدراسات السلوكية : قوة أو عاملا محركا ينبع من داخل الانسان، أمّا الحافز فهو قوة أو محرك خارجي يوجد في البيئة المحيطة بالفرد "(2).

ونلاحظ هنا بأنّ هذا التعريف أكثر دلالة وتحديدا ، لكون الدافع عامل داخلّي يؤثر على السلوك الخارجي للفرد .

ولكن هل البيئة الخارجية لا تؤثر في الفرد ، ولا تصبح عاملا نفسيا يؤثر في الانسان .

1- د . صلاح بيومي ، مرجع سابق ، ص : 1

2 - د . نبيل رسلان ، الحوافز في قوانين العاملين ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 1973

كما تعرف كذلك الحوافز بكونها : " مجرد دافع لحث العامل على الانتاج و على زيادته ، وعلى الارتقاء بمستواه ما أمكن "(1).

اذن ، فالعملية مرتبطة ارتباطا وثيقا ، لكن نساهم فيه هو مصطلح الحافز كعامل خارجي انطلاقا من تعريف الدكتور نبيل رسلان :

"مجموعة العوامل التي تهيئها الادارة للعاملين ،
لتحريك قدراتهم الانسانية بما يزيد من كفاءة
أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل ....
وذلك بالشكل الذى يحقق لهم حاجاتهم ،
وأهدافهم ، ورغباتهم ، وبما يحقق أيضا
أهداف المنظمة العاملة " (2).

اذن ، فالحافز ضرورة اقتصادية تهتم بها المؤسسة ، وذلك من أجل التحكم في سلوك البشر .

والمعادلة التالية تبين لنا ذلك :

فرد ←——— حافز ←——— سلوك

اذن ، فالحافز هنا هو الواسطة الضرورية لتبني سلوك معين .

فالمؤسسة عندما تقوم بتحفيز العاملين هدفها هو توجيه سلوكهم نحو أداء أكبر وأفضل ، ذلك : "أن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في أداء العاملين ، ورفع كفايتهم الانتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية واقتصاد " (3).

فالرغبة في العمل تتم عن طريق التحفيز الذى يؤدى بدوره الى الأداء الجيد والفعال حيث : "أن تحفيز العاملين تمتلئ نفوسهم بالرضا عن العمل "(4).

---

1 ـ د . محمد ماهر عليش ، ادارة الموارد البشرية ، الكويت ، وكالة المطبوعات ، بدون تاريخ ، ص : 204 .
2 ـ د . نبيل رسلان ، مرجع سابق ، ص : 22 .
3 ـ د . زكي محمود هاشم ، الجوانب السلوكية في الادارة ، الكويت ، وكالة المطبوعات ، 1978 ، ط : 2 ، ص 279 .
4 ـ نفسه ، نفس الصفحة .

فالى جانب كون الحوافز ضرورية لتوجيه سلوك الافراد ، والتحسين من آدائهم هناك أهمية أخرى يمكن أن تلخص فيما يلي :

ب ـ أهمية الحافز : يمكن أن نلخص أهمية الحوافز فيما يلي : (1).

1 ـ دفع عجلة الانتاج الى الامام حتى تفوق مستوى 100 % ، والهدف من هذه العملية هو مقابلة الاحتياجات الطارئة .

2 ـ كما تهدف الحوافز كذلك الى التحسين من جودة الانتاج حتى تصبح لائقة مع الوضعية . وأهم تجربة أجريت في ألمانيا الديمقراطية (سابقا) على شكل منافسة بين العديد من المؤسسات على شكل مباريات لتحسين مستوى الانتاج .

3 ـ تهدف الحوافز كذلك الى خلق جو من المبادرة الفردية لدى العمال . فالعامل يصبح يفكر في كيفية الزيادة ومنافسة أصحابه ، وهذه العملية مهمة جدا حيث تسمح لمجموع العمال بالمبادرة الحسنة .

4 ـ كما تهدف الحوافز الي تحقيق الرضا ، وبالتالي الدفع الى بذل مجهود أكبر من الاداء ، وبالتالي رفع الانتاج الذى تعود فائدته على العامل وأسرته ومجتمعه .

2 ـ أنواع الحوافز :

تختلف الحوافز وتتنوع في مجال الصناعة ، وهذا الاختلاف والتنوع يعود بالدرجة الاولى الى الاسلوب الذى تسير عليه المؤسسة ، أو الى الطريقة التي تستعمل من أجل رفع الانتاج ، ودفع العمال الى بذل مجهود أكبر .

وتنقسم الحوافز الى ثماني ، ويمكن التطرق اليها : (2).

1 ـ الحوافز من حيث شكلها : تنقسم الحوافز من حيث شكلها الى قسمين :

أ ـ حوافز مادية .

ب ـ حوافز معنوية .

---

1 ـ د . صلاح بيومي ، مرجع سابق ، ص : 5 .

2 ـ د . محمد ماهر عليش ، مرجع سابق ، ص 206 الى 218.

أ ــ الحوافز المادية : يلعب الحافز المادي دورا كبيرا في بـــذل العاملين مجهودات كبيرة من أجل الرفع من الانتاج ، فالحافز المادي والذي اعتاد البعض على اعطائه صبغة المال له دور كبير، ونتيجة حسنة علـــى سلوك العامل .

فالمؤسسات تدفع دائما الفوائد للعاملين والتي هي نتيجـــــة مجهوداتهم ، وبالتالي شعورهم بأنّ المؤسسة لا تظلمهم وتدفع لهـــم حقهم الذي هو نتاج مجهوداتهم .

فالحصول على المال بالنسبة للعاملين يمكنهم من مواجهـــــة حاجياتهم اليومية والضرورية .

ولكن الذي ينبغي فهمه أنّ المال لا يعتبر المحرك الوحيد ، أو ــ الحافز المادي الوحيد الذي تعتمد عليه المؤسسة . فالحافز المادي يمكـن فهمه على أنّه السكن أو النقل الخ .... ذلك أنّ المال قد يكون حافـزا لشخص دون شخص آخر .

فهذه الحوافز تعتبر من الضرورة كونها وسيلة لتحقيق مطالب العمال المادية بالدرجة الأولى ، ومن ثم المعنوية .

ب ــ الحوافز المعنوية : " ممّا لا شك فيه أنّ الانسان لا يعيش بالخبز وحده ، وتوفير حاجات الانسان المادية ، وضمان القيم المادية لا يكفـــي وحده لخلق الانسان الكامل المتكامل "(1).

انطلاقا من هذه العبارة يمكن أن نستنتج أنّ الانسان روح ومادة في نفس الوقت . فالحصول على الحافز المادي يجب أنّ يسايره الحصـــول على الحافز الروحي أو المعنوي .

فالحافز المعنوي من الضروريات التي تعطي دافع للانسان علـــى بذل مجهودات اضافية في مجال عمله لانّه يدرك أنّ مؤسسة تعمل كـــل ما في وسعها للرفع من مساهمة واعطائه كل ما يريده .

وتتبع المؤسسات عدّة طرق لدفع الحوافز المعنوية ، كالتعبير عـن التقدير المعنوي للعاملين المجدين واعطائهم لوحات شرف تشجيعيـــة وتعلق اسماءهم داخل المؤسسة لكي يكونوا قدوة لزملائهم .

1 ــ د . صلاح بيومي ، مرجع سابق ، ص : 25 .

وكذلك تشجيعهم عن طريق اعطائهم كؤوس رمزية دليل على تفانيهم في عملهم ، وكذلك ترقيتهم اذا ثبت أن هؤلاء العمال ضاعفوا من انتاجهم من سنة الى أخرى ، أو ساهموا في اختراع شيئ جديد أو التعامل بأسلوب جديد يرفع من الانتاج .

ونلاحظ بأن هذه العملية عند بعض العاملين أحسن من الأجر ، أو الزيادة فيه . فالعامل النفسي في كثير من الأحيان يكون أحسن من العامل المادى .

2 — الحوافز من حيث جاذبيتها : تنقسم الحوافز من حيث جاذبيتها كذلك الى قسمين :

أ — حوافز ايجابية .
ب — حوافز سلبية .

ويرى الدكتور نبيل رسلان أن الحوافز :

" تكون ايجابية ويدخل في ذلك كافة المتغيرات المادية والمعنوية التي توجه للعاملين لزيادة انتاجهم وتحسين مستواه . وقد تكون الحوافز سلبية أو التسمية التي نفضلها الروادع ، وهي التي تشير الى أنواع العقاب والروادع المختلفة "(1).

أ — الحوافز الايجابية :

تعتبر الحوافز الايجابية من روادع العمل الأساسية والتي يميل اليها العمال ، ويحثون على الوصول اليها وتحقيقها . وهذه الحوافز اما أن تكون مالية أو معنوية . وتؤخذ هذه الحوافز صورا عديدة تركز جميعها — كما سبق الحديث — على تشجيع العاملين بحثهم على احداث سلوك مرغوب فيه . ومن هذه الصور (2).

1 — مناسبة وعدالة مستوى الأجور الأساسية .
2 — أن يكون الأجر ذاته أجرا حافزا لرفع الكفاية الانتاجية .
3 — منح العاملين الأكفاء علاوات استثنائية ، ومكافأة مالية .
4 — العدالة والموضوعية في معاملة العاملين من ناحية الترقيات، والتنقلات وقياس الكفاءة وغيرها .
5 — ثبات العمل ، واستقرار العامل في عمله .
6 — اشعار العاملين بأهمية آرائهم وأفكارهم وأعمالهم .

---

1 — د . نبيل رسلان ، مرجع سابق ، ص : 24 .
2 — د . زكي محمود هاشم ، مرجع سابق ، ص : 235 — 236 .

7 ـ توفير الخدمات الضرورية للعاملين في مختلف المجالات الاجتماعية ، والصحية والرياضية والثقافية والترفيهية وغيرها .

8 ـ تهيئة ظروف مادية للعمل المحيطة بالعامل .

وهذه العوامل تعتبر ضرورية لدفع العامل الى أداء أفضل ، وبالتالي الى الرضا الوظيفي .

ب ـ الحوافز السلبية :

في ميدان الصناعة ليس كل ما يسرّ الفرد يجده ، وليس كل شيء مسرّ للعامل . فالادارة في بعض الأحيان تستعمل بعض العقوبات كجزاء لبعض العاملين الذين يؤدون عملهم دون المستوى المطلوب .

فالحوافز السالبة كما يراها الدكتور محمد ماهر عليش : " الهدف منها هو احداث نفس التأثير ـ كالحوافز الموجبة ـ في العاملين من أجل تحقيق رغبة مهنية ، غير أنّ وسيلتها في ذلك هي الارهاب والتهديد والتخويف . . . "(1).

والملاحظة الأساسية التي يمكن أن نصل اليها هو أنّ هذا الحافز كثيرا ما يستخدم وخاصة في المؤسسات التي تعتمد على الانسان الآلي والتطور التكنولوجي . والملاحظة التي تصل اليها المؤسسة هو رفع الانتاج : " ولكن في الأمد القصير فقط " (2).

لكن هذا الأسلوب مقوت من طرف العمال ، وقد يؤدي الى ضعف الأسهم وبالتالي عدم الرضا .

فهذا الأسلوب مافيه من بعض الاجبارات وخاصة المؤقتة كرفع الانتاج ، وحضور العاملين في الوقت خوفا من خصم من مرتباتهم ، الا أنّ هذه العملية مؤقتة . ونظن أنّ هدف المؤسسة هو الوصول الى الرضا الذي هو مفتاح الأداء والتطور .

فالعقاب مثلا قد يجنب العامل السقوط في الخطأ ، ويأخذ حذره في الأعمال التي يقوم بها ، ولكن في نفس الوقت قد يؤدي به الى كراهية الادارة ، ونشوب العداوة وبالتالي يصبح العامل هو المحزب للمؤسسة كالقيام بالاضرابات والنقص من الأداء ، وهذا يؤدي حتما الى ضعف المردودية وافشال سياسة المؤسسة .

1 ـ د . محمد ماهر عليش ، مرجع سابق ، ص : 230 .

2 ـ نفسه ، ص : 232 .

ولكن لا يسيئ الفهم من هذا أنّ على المؤسسة التخلي عن هـذا الأسلوب كالعقاب مثلا . ولكن تطبيقه يتماشى والحافز الايجابي، أي من عمل أكثر واجتهد أخذ أكثر من الأرباح والتشجيعات، ومن تماطل وعمل على تخريب المؤسسة في هذه الحالة يعاقب .

ولكن من ناحية أخرى نجد أنّ عدم وجود نظام أو قواعد محددة يتبعها المشروع بشأن العقوبات يكون له أثر سيئ على مجهودات العمل .

فالعقوبة أحيانا يكون لها أثر في ردع الأفراد المقصرين في الانتاج أو أداء الخدمات وتحفيزهم على العمل بفعالية ونشاط . ولكن ليس معنى ذلك أنّ يفرض هذا الحافز السلبي الى أقصى حدّ ممكن (1).

فعندما يشعر العامل بأنّ هذه العقوبات سلطت عليه من جراء تهاونه وعدم امتثاله للمؤسسة التي تخدم الصالح العام، وأنّ زملاءه قد مسهم خير وأخذوا أرباحا، وترقوا في مهامهم في هذه الحالة لامحالة سوف يغير من سلوكاته، وينتهج أسلوبا ايجابيا يخدمه ويخدم مؤسسته وبالتالي مجتمعه .

3 ـ الحوافز من حيث من تطبق عليهم : تنقسم هذه الحوافز بدورها الى :

أ ـ حوافز فردية

ب ـ حوافز معنوية

أ ـ الحوافز الفرديّة : تقوم هذه الحوافز على تقرير نظام على أساس فردى بغض النظر عن النتائج التي حققوها كجماعة . والهدف من هـذا الأسلوب هو الوصول الى أقصى حدّ ممكن من زيادة معدلات الانتاج مع تحسين نوعيته، وبالتالي الوصول بالعامل الى أداء عال .

وهذا النوع من الحوافز يمكن الوصول اليه في حالة وجود استقلالية بين العمال في عملهم حتى تظهر مردودياتهم . وفي هذه الحالة يكون الجزاء ماليا ماديا وخاصة في المؤسسات وعند العمال البسطاء . فهذا الأجر الاضافي يكون مقابل جهده الذى بذله لوحده دون غيره من العمال . والهدف من هذا الأسلوب هو الوصول الى دافع يحفز العمال على بذل مجهودات أكبر .

---

1 ـ د . زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص : 233.

ولقد طبقت الجزائر هذا الأسلوب مع توزيع الأرباح ،
ولكن العيب هو كون هذه الأرباح تقاس على الزيادة العامة للانتاج ،
وليس على مجهود عامل دون عامل آخر .

وهذا الأسلوب لا يعني فقط المادة . ففي بعض المؤسسات قد
يكون الحافز الفردي هو الترقية .

ب ــ الحوافز الجماعية : يعدّ هذا الأسلوب من الحوافز الأكثر
شيوعا في المؤسسات الحديثة حيث توجد شبكة من العلاقات داخل
المؤسسة لا يسمح بدراسة حالة فرديّة أو معرفة أداء عامل دون عامل
آخر . لذا فالمؤسسات الحديثة تقوم بصفة عامة باستخدام هذا الأسلوب
الذي تراه أكثر جدّية لأنّ الانتاج اليوم في أي مؤسسة لا يتوقف على
مجهود فرد دون فرد آخر . فالمساهمة الفعالة لكل العاملين هي
المقياس الذي يعطي أكثر فاعلية .

ومن أشكال الحوافز الجماعية مشاركة العمال في التسيير ومشاركتهم
في الأرباح . فالأولى من أهم الوسائل التشجيعية ، خاصة اذا كانت
المساهمة في التسيير ذات فعالية حيث يدفعه هذا الى الاعتبار بأنّ هذه
المؤسسة ملكا له وبالتالي يجب المحافظة عليها .

ولكن في حالة وجود وحدات في مؤسسة واحدة ، كان انتاج
الوحدة (س) أكبر من انتاج الوحدة (ى) ، في هذه الحالة توزع أرباح
على عمال الوحدة الأولى . مما قد يكون رد فعل عمال الوحدة الثانية
سلبيا حيث يعتبرون هذا ظلم في حقهم ، وقد يلوم العمال بعضهم بعضا
ويتهم كل واحد الآخر بعدم جديته في العمل ، وتتكون لديهم كراهية
لبعضهم ، وقد يطلبون مغادرة وحدتهم لوحدات أخرى ....

هذا ، وعلى الادارة أنّ تفهم العمال بأنّ الزيادة في الانتاج
يقابله الزيادة في الأجر ، وبالتالي على العمال أنّ يعملوا كل ما في
وسعهم للوصول الى هذا الهدف .

ويعمل الحافز الجماعي على تحقيق عدّة أهداف أهمها :(1).

1 ــ الارتباط والانسجام والتوافق الجماعي .
2 ــ ملاءمة ظروف العمل .
3 ــ تنمية الشعور بالمشاركة .
4 ــ الشعور بالتضامن والتكامل الاجتماعي .

1 ــ د . محمد ماهر عليش ، مرجع سابق ، ص : 209 .

ولذا ، على المؤسسة أنّ تعطيّ أهمية لهذا الاسلوب لانّه مهم جدا ، ويسمح للعمال أنّ يبذلوا كل ما في وسعهم للوصول الى الهدف الذى خططته المؤسسة .

4ـ الحوافز من حيث أثرها :

للحوافز تأثير ـ كما قلنا ـ على العامل ، ولكن هذا التأثير يختلف باختلاف الحافز . فبعضه يمس مباشرة العامل ، وبعضه الآخر يؤثر عليه من بعيد .

أـ الحوافز المباشرة : وهي التي لها أثر مباشر على الشخص ، ويحس به احساسا مباشرا ، ويكون مقابل جهد بذله الشخص . وأهمها :

1 ـ الحوافز المادية : كالاجر والمكافآت التشجيعية والمنح ، والتي تغير من الوضعية الاجتماعية للعامل .

2 ـ الحوافز المعنوية : كالترقية والاوسمة الخ ...

وهذه الحوافز لها تأثير مهم على حياة الفرد حيث تجعله يغير من سلوكه ، ويحدده وفق مايوصله الى هذه الحوافز .

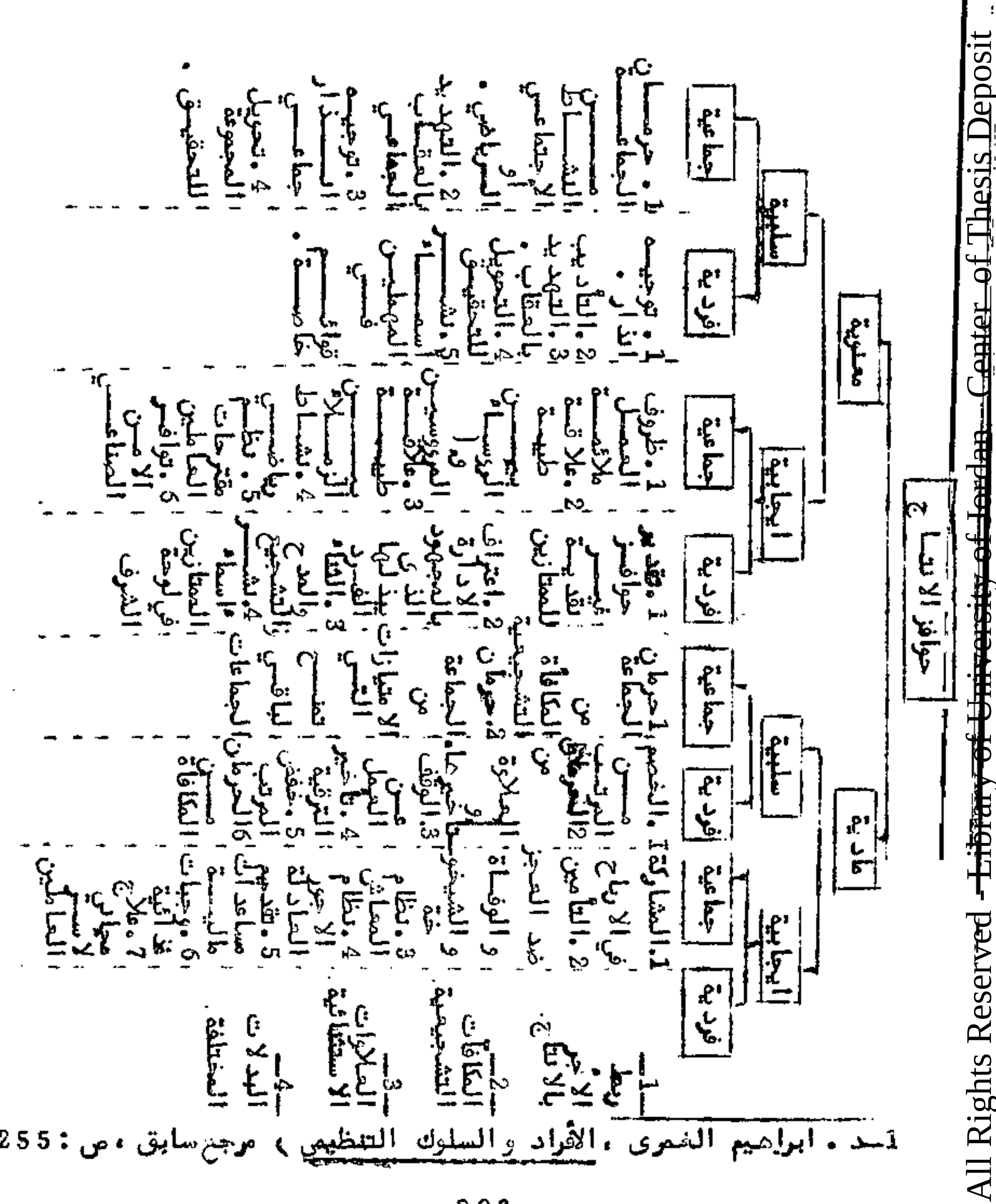
ب ـ الحوافز غير المباشرة : والتي لها انعكاسات على حياة الشخص ، ولكن في فترة معينة ، أى أنّ تأثيرها قد يطول نوعا ما . وأهمها :

1 ـ الخدمات الاجتماعية التي تقدم للعاملين وعائلاتهم كالرحلات ، والعطل الصيفية .

2 ـ الجو المناسب للعمل داخل المؤسسة بالدرجة الاولى ، فهذا العمل له أثره البالغ على الفرد العامل ، ويحدد الى أبعد حد سلوكه ، ورضاه داخل المؤسسة عن عمله ، ومرؤوسيه ...

3 ـ التدريب والترقية : وخاصة للعمال ذوى التجربة ، حيث تسمح لهم طرق التدريب من احتكاكهم مع الجو الجديد للعمل بادخال أساليب جديدة ، وبالتالي ترقيتهم لانّ احساس العامل بكونه آلة تعمل لمدة 25 سنة ثم تحال على المعاش Retraite يؤدى به الى كراهية مؤسسته ، وعدم بذل أى مجهود ولو كان صغيرا .

وخلاصة هذه الحوافز هذا الشكل الذى يبين لنا كل هذه الانواع (1).



1ـ د. ابراهيم الغمرى ، الأفراد والسلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص : 255.

3 — وسائل وأساليب الحوافز :

للحوافز أساليب متعددة ، ووسائل تستعمل جميعها لغرض واحد ، وهو دفع العاملين للوصول الى أداء معين يحدد من طرف المؤسسة . وهذه الوسائل جميعها تستعمل كوحدة واحدة أو جميعها في وقتها وحسب دورها في حياة العمال .

وأهم هذه الحوافز مايلي : (1).

أ ـ الأجور الحافزة : انطلاقا من فكرة العلاقة الموجودة بين النقاط التالية : الجهد الأجر الجهد يمكن أن نقول بأن للأجر أثر كبير على أداء الفرد العامل . فبمقدار ماكان الأجر كان الجهد . فهذه النظرية التقليدية لا تأخذ بعين الاعتبار مستوى الدخل، ومنصبه من عمله . فلا يمكن أن تسلم بأن الزيادة في الأجر يؤدي حتما الى الزيادة في الجهد .

فالأجر مهما يكن فهو حافز ، ولقد أثبتت بعض التجارب ذلك ، ولكن هناك من يرى بأن حافز الأجر يجب أن يقترن بتحسين في معنويات العمال .

كما أنه في حالة زيادة الأجر سوف يزيد من الأداء ، وبالتالي الكفاءة ، ولكن في حالة هبوط الأجر الى المستوى الأول فان كفاءة الأداء يهبط بنسبة أكثر من الحد الأول .

وليس الأجر حافزا في حد ذاته ، بل يخضع للعديد من المقاييس. فالمقياس الأساسي هو كيفية دفع الأجر . هل يدفع الأجر بناء على الزمن المحدد للعمل ؟ أم حسب الانتاج ؟ أم هناك شيئ آخر ؟

يلاحظ أن الأسلوب المحدد للأجر يكون بناء على قانون ، فلا يؤخذ الانتاج بعين الاعتبار حسب أهميته ، وتلجأ بعض المؤسسات الى دفع علاوات كعنصر تشجيعي للزيادة في الانتاج اذا اقتضى الأمر ذلك .

أما الزمن فلا يؤخذ بعين الاعتبار حيث أن الزمن المخصص للعمل محدد كذلك بناء على قانون . أما الزمن الاضافي أو العمل الاضافي فيجازى عليه العمال بالزيادة في أجورهم كعلاوات .

---

1 — د . نبيل رسلان ، مرجع سابق ، ص ص 109 الى 273.

اذن ، الاجر يدفع بناء على سياسة تحددها المؤسسة حسب الانتاج المحدد مسبقا ، لذا لا تقوم المؤسسة بتغيير حد الاجر الا بعد دراسة الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية ومعرفة متطلبات الوضع العام السائد .

ب ـ الترقية كحافز : لا يقتصر الحافز على المادة ـ كما قلنا سابقا ـ فالعوامل المعنوية تلعب دورا كبيرا في تحريك سلوك العامل نحو بذل جهد أكثر .

فالترقية كما يرى الدكتور سليمان الطماوي : " أهم العوامل في حياة العامل ، ان لم يكن أهم عامل على الاطلاق بعد عامل المرتب . . . لأنها ترفع المرتب من ناحية ، وتصعد بالعامل في السلم الاداري من ناحية أخرى " (1).

فهذا العامل مهم جدا لأنه يحفز العامل على العمل أكثر ، وبالتالي تغيير عمله والخروج من الروتين الذي اعتاد عليه .

فليس الترقية المقصود بها الرفع من مسؤولية العامل فحسب ، وانما شغل وظيفة تسمح له بمعرفة أشياء أخرى أكثر من التي كان يعرفها .

● يجب أن يؤخذ المقياسان التاليان بعين الاعتبار :

1ـ مقياس الاقدمية : وتعتبر من أهم النقاط التي تعتمد عليها المؤسسة ، لكون العامل ذو أقدمية يكون أكثر دراية بالعمل ، هذا من جهة ، ومن جهة أخرى فهي وسيلة تشجيعية وبالتالي يكون قدوة لأصحابه لكي يحتذون حذوه .

2ـ مقياس الكفاءة : وللأقدمية علاقة وطيدة بالكفاءة . فلو افترضنا أن لدينا عاملين ذوي أقدمية 10 سنوات ، وأردنا أن نرقي أحدهم . ففي هذه الحالة يجب أن يؤخذ مقياس الكفاءة بعين الاعتبار . فلا يمكن أن نترك شخصا ذا كفاءة عالية ونرقي شخصا آخر بناء على معيار آخر .

اذن للكفاءة دور كبير لأنها دليلنا على اجتهاد العامل وتفانيه في عمله على مدى السنوات التي قضاها في مؤسسة .

---

1 ـ د . سليمان الطماوي ، مبادئ علم الادارة العامة ، القاهرة : دار الكتب المصرية ، ص 567 .

جـ ـ الرعاية العمالية : لقد سبق في الفصل السابق أن تحدثنا عن رعاية العاملين أو الخدمات الاجتماعية ، فهذه الخدمات تعتبر من الحوافز المعنوية التي تؤدى الى الرضا عن المؤسسة . وبالتالي الرضا عن الوظيفة والتفاني في العمل . ورعاية العاملين تتم كما يلي :

- خدمة التغذية .
- خدمة السكن .
- خدمة المواصلات .
- الخدمات الصحية الخ ...

د ـ القيادة الحافزة : ليس فقط ما تدفعه للعامل نعتبره كحافز، فهناك أسلوب مهم جدا وهو القيادة الحافزة . فالقائد المحنك أو المدير المحنك هو الذى يعرف كيف يسير مؤسسته . ويوجه عماله ، ويؤثر في سلوكهم (1). حتى يجعلهم يقومون بواجبهم على أحسن وجه . فهناك من يقسم صفات القائد الناجح الى أربعة أقسام (2):

1 ـ من حيث علاقته بالعاملين : يجب أن يكون غير أناني في معاملتهم ، متعاونا معهم ، ودودا مهتما بنجاحهم ، ديمقراطيا مخلصا في معاملته ...

2 ـ من حيث نشاط المؤسسة : يجب أن يكون متحمسا له ومقدرا لأهميته .

3 ـ من حيث المهارة الفنية : يجب أن يكون مخططا و منظما وقادرا ، وأن تكون لديه القدرة على اختيار العاملين الجدد و تدريبهم .

4 ـ من حيث شخصيته : يجب أن تكون لديه شخصية محبوبة وحسنة .

ويلاحظ أن من أمثال هؤلاء القادة أو المدراء هم الذين يحسنون استغلال عمالهم ، والوصول بمؤسستهم الى الهدف الذى سطروه .

ولكن هناك من القادة من يكون لديه أسلوب تسلطي ، حيث يستعمل هذه السلطة لتهديد العمال كأسلوب لدفعهم الى العمل . وبالتالي ففي نظر العمال يعتبر ديكتاتوريا جبارا متسلطا ، وبالتالي فالعمل يتم خوفا من العواقب ليس الا .

---

1 ـ وسوف نعود الى موضوع القيادة بأكثر تفصيل في الفصل القادم .
2 ـ د . نبيل رسلان ، مرجع سابق ، ص : 200 .

والمحبذ لدى العمال هو الجمع بين الاساليب المختلفة ، فالقائد من المحبذ أن يكون رحيما ، متفاهما ، ذو مقدرة على حل المشاكل ، ولكن في نفس الوقت ذو سلطة قوية يعاقب من خالف الأوامر لأن المصلحة العامة فوق كل الاعتبارات .

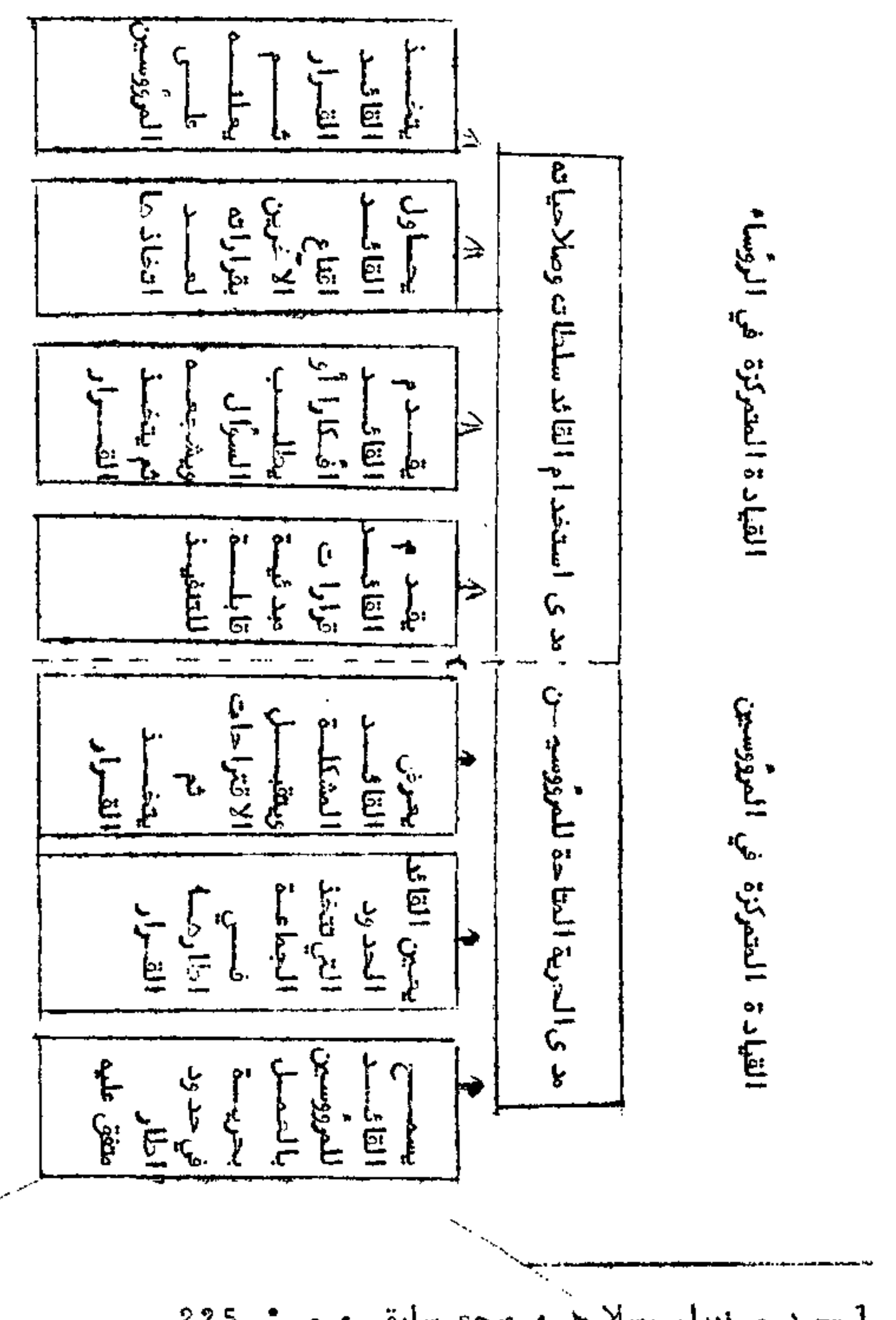
والحديث عن القادة يدفعنا الى الحديث عن المعاملة الشخصية لهؤلاء المدراء .

فالعامل الذى يرى في مديره وسيلة لتحقيق مصالحه يمكن أن يسعى الى الجهد والرفع من أداءه والوصول الى ماتهدف اليه المؤسسة .

والقائد الذى تحبه جماعته وترى فيه القدوة الحسنة ، ويندمج مع جماعة العمل ، ويكون ذا فعالية على العمال ودافعا لهم على بذل الجهود .

فمثلا عندما يرى العامل أن مديره يصل الى العمل مع الوقت أو قبله ، ويخرج هو الاخير ، ومن ثم يحترم كل عماله ، وذا خبرة وتجربة ، له بدلة عمل تشبه بدلة العمال ، يدخل تحت الآلة في حالة تعطلها ، ويصلحها بما لديه من خبرة . هذا المدير سوف يكون قدوة للعمال ، ولكن المؤسسة ، وحتى لو طلب منهم العمل يوم الراحة للبوا دعوته لأنهم يرون فيه الرجل الكفء المخلص النزيه .

ويبين لنا الشكل التالي بدائل السلوك المتاحة للرؤساء و المرؤوسين في المنظمة (1).



1 ـ د. نبيل رسلان، مرجع سابق، ص: 225.

ويلاحظ من خلال الشكل أنّ القائد يحترم مرؤوسيه ، ويستعمل ديمقراطية في اتخاذ القرار ، ولا يتصلب لرأيه ، وهذا هو النموذج المحبذ لدى مدرسة العلاقات الانسانية .

هـ ــ الروادع : ليس كل ما يتمناه المرء يدركه ، فليس الحياة جنة كما يتمناها المواطن أو العامل . فالمؤسسة في بعض الأحيان تعامل العامل بما لا يحب ، فهذا الأسلوب يسمى بالعوامل السلبية .

فالمؤسسة تستعمل في بعض الأحيان أشياء لايحبها العامل كالزجر ، والعقاب Sanctions ، والمدير يستعمل التهديد ، وهذا الأسلوب مما يسمى بالروادع أو الحوافز الرادعة أو السلبية .

والروادع هي العقوبات التي تتخذ لحث العامل على بذل جهد أكبر ، والالتزام بسلوك معين والا فسوف يحرم من بعض الامتيازات والحقوق التي تدفع له .

ولهذه الروادع تأثير على أداء وسلوك العمال ، ولكن ــ كما قلنا سابقا ــ هذا السلوك لايؤدى الى الرضا حتى ولو أدى الى رفع الانتاج .

والروادع في حقيقة الأمر من ضروريات الحياة الاجتماعية ــ رغم سلبياتها ــ والقيام بها يسبقه القيام بعمل مرحلي ، فخطأ الانسان الأول لا يؤدى الى فصله أو الخصم من مرتبه ، ولكن قد يؤدى الى انذاره ، أي المقصود مرحلة وقائية أولية قد تغير من سلوك العامل ولا تدعى تطبيق اجراءات أخرى .

ولتطبيق الروادع يحبذ أنّ يكون نظام الضبط موحد لجميع العمال حتى لا يكون تعسف في استعمال القانون .

ويحبذ كذلك تكوين العمال وتدريبهم ، وتدعيم القيم الموجودة لديهم ، وهذا يؤدى في مرحلة معينة الى الابتعاد عن نظام الروادع التي تصبح غير نافعة طالما أن التكوين العملي والأخلاقي قد قضى على أهم السلبيات .

١٧ - نماذج من الحوافز والدوافع والرضا الوظيفي .

لم يتوقف الفكر الانساني عند تحليل السلوك البشري على مجرد نظري ، أو البحث في أفكار خيالية ، بل أهم النظريات التي وردت في هذا الموضوع تبناها أصحابها بناء على دراسة ميدانية .

وانطلاقا من هذا ، سوف نقوم في هذا المحور ، على التحليل السابق النظري بادراج بعض التجارب والتي لها علاقة وطيدة بهذا الموضوع .

وسوف نركز على ثلاثة نقاط :

الاولى : تجربة مصرية في احد المصانع التابع للقطاع العام ابان تطبيق النظام الاشتراكي .

الثانية : وهي تجربة معروفة لدى دارسي علم الادارة وهي تجربة فردريك تايلور .

الثالثة : وهي في الحقيقة دراسة قانونية حول الجزائر . لكون الدراسة الميدانية سوف تأتي فيما بعد . والهدف منها الوصول الى نتائج بعد اجراء البحث الميداني .

والهدف من اختيار هذه التجارب هو الوقوف على مدى وجود نظام للحوافز ومدى وجود الرضا في كل هذه الانظمة رغم اختلافها ، والى أي مدى هو موجود في الجزائر ؟

وهكذا حتى نصل الى معرفة النقاط الاساسية التي تتركز عليها التجارب العلمية في مختلف الانظمة .

1 — التجربة المصرية : تندرج هذه التجربة ضمن العديد من التجارب التي أجريت في مؤسسات عديدة اخترناها الشركة المصرية للأواني (1) . ولقد أجريت هذه التجربة لمعرفة مدى رضا العمال عن عملهم بصفة عامة .

وكانت المعطيات التي وجدها الباحث هي :

— وجود فئتين من العمال ذات خبرة ومهارة ، ويقوم العمال بنفس العمل ، ولكن الأجر يختلف :

1 — د . منصور فهمي ، ادارة القوى البشرية في الصناعة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ص 236 .

أ- فئة تعامل على أساس أجر ثابت ، ولها الحق في المشاركة في أرباح الانتاج .

ب- فئة تعامل على أساس الأجر بالانتاج .

أمّا المعطيات الأخرى التي ركز عليها الباحث :

1- الانتاج ودور الأجر في تحديد نسبته .
2- طول مدة الخدمة .
3- متوسط الأجر الشهري .
4- الرضا عن نظام الأجور الحافز المادي .
5- الرضا عن العمل .
6- الرضا عن الاشراف
7- التردد على العيادة .
8- التغيب عن العمل لأمراض واصابات غير مهنية .

1- الانتاج ودور الأجر في تحديد نسبته :

أعطت التجربة النتائج التالية :

أ- كمية الانتاج المجموعة الثانية يتراوح مابين 80 و 90 % من الحد الاقصى .
ب- كمية انتاج المجموعة الأولى يتراوح مابين 50 و 90 % من الحد الاقصى .
- 70 % من أفراد المجموعة الأولى انتاجهم أقل من 90 % .
- 60 % من أفراد المجموعة الثانية يصل انتاجهم الى 90 % أو يزيد .
- يتساوى أفراد المجموعتين في مستوى الجودة (60 الى 70 %) .

الملاحظة التي نستخلصها من هذا العنصر كون شعور العمال بهذه التفرقة يؤدي حتما الى عدم الرضا ، رغم أن هناك ارتفاع في الانتاج وخاصة عند المجموعة التي تعامل على أساس الأجر بالانتاج .

وهذه العوامل ليست بحوافز على الزيادة في الانتاج وخاصة المجموعة الثانية ، فالزيادة الهدف منها هو الزيادة في الأجر ليس الآ .

2- طول مدة الخدمة :

تشير الدراسة الى أن عمال اليومية
أحدث في المصنعين ، ولكن من حيث الخبرة لا يوجد فرق بينهمـــا .
فالمؤسسة كانت تطبق نظام اليومية على عمالها الجدد ،

3ـ متوسط الأجر الشهري :

مقارنة بين متوسط الدخل الشهري خلال مدة الدراسة تبين
لنا مايلي :

ـ عمال الأجر بالانتاج متوسط الدخل لديهم 39 جنيها .
ـ عمال الأجر الثابت متوسط الدخل لديهم 23 جنيها .

ويتبين لنا هنا أن متوسط دخل فئة العمال . الأجر بالانتاج ـ
أكبر ، وبالتالي أكثر خسارة للمؤسسة .

ولكن مقارنة هذا الأجر بنسب الانتاج ـ السالفة الذكر ـ
يتبين لنا أن المجموعة التي يدفع لها الأجر حسب الانتاج مردودها
أكبر من الأخرى .

4ـ الرضا عن نظام الأجر والحافز المادي :

أكبر من 50 ٪ من أفراد المجموعتين عبّروا عن عدم الرضا عـــن
النظام المتبع ، كونه نظاما غير عادل .

5ـ الرضا عن العمل :

25 ٪ من أفراد المجموعتين غير راضين عن العمل ، وليسوا
على استعداد لتقبل اجراءاته .

6ـ الرضا عن الاشراف :

ـ 24 ٪ من أفراد مجموعة ـ الأجر بالانتاج ـ غير راضيـــن
عن المشرف ونظام الاشراف .

ـ 6 ٪ من أفراد مجموعة عمال ـ الأجر الشهري ـ غير راضيـن
عن المشرف ونظام الاشراف .

والانتقادات التي وجهها العمال للمشرف هي عدم فهم طبيعة العمل ، واضطهاد العمال ...

والمشرف هو كذلك غير راض عموما عن عمال المجموعة ـ الأجر بالانتاج ـ وفي رأيه أن مشكلاتهم تفوق مشكلات عمال الأجر الشهري ، حيث يتسمون بالميل للاعتداء ، وصعوبة المراس ، وأنه ليس من السهل التعامل معهم .

7ـ التردد على العيادة الطبية :

لاحظت التجربة أن تردد عمال ـ الأجر بالانتاج ـ زاد خلال فترة التجربة ، وتفوق تردد أفراد الأجر الشهري بنسبة 3ر1 مرة .

وهذا يدل على احساسهم بالظلم وخاصة الأجر ، وبالتالي فهم من جهة يتمارضون ، ومن جهة أخرى يهملون بعض واجباتهم .

8ـ التغيب عن العمل لأمراض واصابات غير مهنية :

لم تظهر المقارنة فروقا سواء في عدد الاصابات ، وكذلك في عدد الأيام لكل اصابة .

خلاصة التجربة :

ان الملاحظة التي نستنتجها من هذه التجربة كون السبب الرئيسي في تدهور الانتاج ، وعدم الرضا يعود بالدرجة الأولى الى الفرق بين فئتين من العمال لهم نفس الخبرة ويقومون بنفس العمل .

لذا ، فشعور فئة بأنها محرومة من بعض الامتيازات وخاصة الأرباح يؤدي بها الى الاستياء ، وهذا يؤدي طبعا الى عدم حب العمل والمسؤولين .

اذن ، السبب الرئيسي هو بالدرجة الأولى سياسة المؤسسة التي يجب أن تغير .

2ـ تجربة تايلور : (1).

هذه التجربة تعتبر من أوائل التجارب في ميدان العلاقات الانسانية ولقد قام بها فريدريك تايلور (1915 . 1356).

تتلخص تجربة تايلور في الطرق المستعملة من طرف العمال في أداء عملهم ، والتي رأى فيها عيبا كبيرا ، حيث تمتاز بالعقم ، وبالتالي خسارة و تبذير الأموال .

قام تايلور بالعمل الأول وهو محاولة ازالة الحركات غيـــــر ضرورية للوصول الى أسرع طريقة في أداء العمل مع تلاؤم كل الأدوات و المواد التي يستعملها العامل حتى يجنبه الوقت الضائع .

ولتحقيق ذلك قام تايلور بـ:

1ـ اختيار أفضل الأشخاص للعمل .

2ـ احاطتهم علما بأكثر الطرق كفاية وأكثر الحركات اقتصادا لاستخدامها في عملهم .

3ـ استخدام حوافز مالية في صورة مكافآت تشجيعية لحفز العمال على زيادة الانتاج .

وكان تايلور يعتمد على القاعدة التالية :
اختيار + تدريب + حافز = رفع الانتاج .

ولقد قام تايلور بتجربته في مصنع بتلهم للصلب في الولايـات المتحدة الأمريكية ، وقد اختار قسم يضم 75 عاملا ، يقوم كـــل واحد منهم بنقل 12,5 طن من سبائك الحديد في المتوسط اليومي . فقرر تايلور أنّه من الممكن الوصول الى 47 أو 48 طن في اليوم ، وهذا ما توصل اليه في آخر تجربته ولكن كانت نسبة نسبة نجاحه $\frac{1}{8}$ أي رجل على ثمانية يمكن الحصول على ما مقداره 47,5 طن .

ثم انتقلت التجربة بعد ذلك الى قسم آخر وهو قسم البناء ووصل تايلور الى النتيجة التالية :

1ـ نقص عدد العمال من 400 الى 160 أي بنسبة 70 % ، وذلك بسبب عدم الحاجة اليهم في العمل .

1ـ د . صلاح بيومي ، مرجع سابق ، ص : 45 .

2ـ زاد الانتاج بنسبة 280 %

3ـ زاد متوسط دخل الفرد بنسبة 64 % ، وذلك باستخدام نظام الحوافز المادية .

ولكن هذا الأسلوب غالبا مايكون غير مجد ، فآلية الانسان غير محتملة بأنّ تبقى كثيرا .

لذلك يعيب على هذه التجربة مايلي :

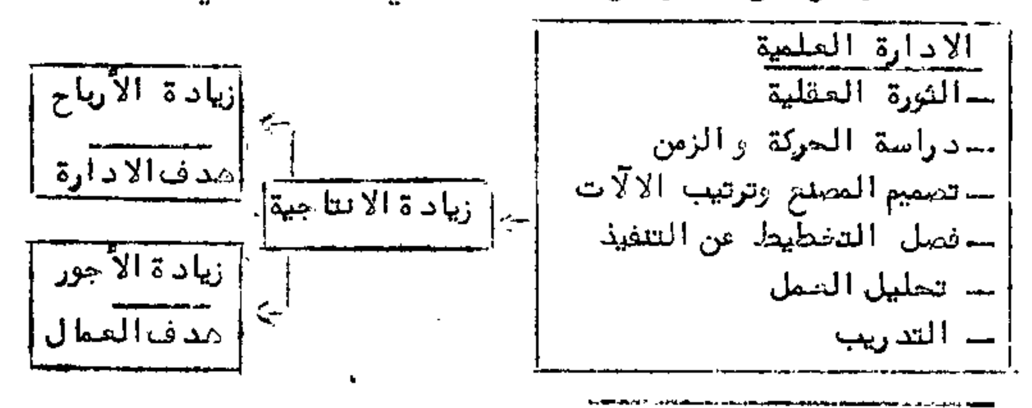
1ـ نقص عدد العمال وبالتالي يؤدى هذا الى عملية الطرد الذى يؤدى بدوره الى انتشار البطالة ، ونحن نبحث عن الكيفية التي نصل بها الى الرضا .

2ـ نظرية تايلور تحاول أنّ تجعل من الانسان آلة ميكانيكية تعمل وفق معيار معين ، وهذا مستحيل أنّ يحدث نظرا للتكوين النفسي والجسدى ، ومدى الاستجابة لكل فرد .

3ـ يستخدم تايلور الحافز المادى النقدى ، وهذا انّ دلّ على شيئ فانّما يدل على حرص العامل على المال فقط . ولكن ـ وكما سبق الحديث عنه ـ ليس المعيار الوحيد ، فاهمال الحوافز المعنوية من تقدير واحترام وتشجيع وأسلوب معاملة قد يكون لدى البعض أحسن بكثير من الزيادة النقدية .

4ـ يتطلب العمل الصارم رقابة صارمة ، وهذا العمل من المستحيل القيام به لمدّة طويلة حيث يؤدى الى توتر العلاقات بين الادارة والمؤسسة .

ويمكن أنّ نعبّر عن أفكار تايلور في الشكل التالي : (1).



1ـ الادارة العامة : مرجع سابق ، ص : 51 .

ويمكن أنّ نقول بأنّ نظرية تايلور قد أعدت للانسان كل شيئ الا انسانية .

3- نظام الحوافز في القانون الجزائرى :

يعتبر القانون الجزائرى من القوانين التي أولت اهتماما كبيرا لنظام الحوافز ، كونه الأداة المهمة والدافعة لعملية الانتاج وللرضا العملي لدى العاملين .

ومن خلال هذه النقطة سوف نتطرق الى نظام القانون العام للعامل بصفته القانون السارى المفعول في الجزائر (1).

من حيث الحوافز يقسمها هذا القانون الى ثلاثة أقسام :

أولا : الحوافز المالية الجماعية : وتدفع هذه الحوافز قياسا الى مستوى الانتاج ، ويسميها بالأرباح . ولقد ركز هذا القانون على ما جاء في الميثاق الوطني لسنة 1976 : " سياسة الأجور ترتكز على مبدأ ضمان حدّ أدنى من الأجر يرتبط بتكاليف المعيشة ، ومبدأ مكافآت اضافية تتطور نسبتها تبعا لانتاجية العمل ، ونتائج المؤسسة ، وزيادة الدخل القومي في البلاد (2).

انطلاقا من هذا التصور حددت المادة 165 من القانون الأساسي العام للعامل كيفية التوزيع والشروط المرتبطة بها ، وهي : (3).

" يتكون الأجر التكميلي ... من العناصر التالية :

- مكافأة المردود الجماعي أو عقوبته ، كما ورد تحديد ذلك في المواد من 166 الى 168 أدناه .
- المشاركة في النتائج كما ورد تحديدها في المادتين 169 - 170 أدناه .

وتوزع هذه الأموال حسب :

1- حاليا الجزائر دخلت نظام الاستقلالية ، وأغلب المؤسسات ألغت

2- ح .ج .ت .و : الميثاق الوطني ، 1976 ، ص : 216.
3- قانون رقم 78-12 المؤرخ في 1 رمضان 1978، الموافق ليوم 5 أوت 1978 . يتضمن القانون الأساسي العام للعامل .

1ـ الأرباح المحققة .
2ـ المقاييس الأخرى المتصلة بدرجة الانجاز على مستوى الوحدة أو المؤسسة للأهداف المخططة وخاصة في مجال :

أ ـ الانتاج : أى كلما زاد الانتاج زادت الأرباح .
ب ـ الانتاجية التي يقاس بها انتاج كل عامل .

ولكن كيف يمكن أنّ تقاس انتاجية العمل في مؤسسة كمؤسسة التوزيع لأروقة الجزائر عندما تقرر خفض 10 % من ربح العمال لأنّ كل جناح له دوره . فالعامل الذى يعمل في جناح التغذية له الفرصة أكبر من العامل في جناح الأواني .

ونقطة هامة كذلك أنّه لايمكن أنّ نحدد انتاجية العامل في مؤسسة تعمل بالفرق لأنّ العامل في هذه الحالة مغطى من طرف زملائه الذين غالبا ما يقومون بدوره .

ثانيا : الحوافز السلبية : كذلك يأخذ هذا القانون بمبدأ الحفز السلبي كالعقاب مثلا . فالعقاب تقوم به الادارة تجاه عمالها الذين ثبت أنهم غير جادين في العمل ، وظهر عليهم تهاون ، وكانت النتيجة سلبية .

فهذا الحافز ــ كما سبق ذلك قد يؤدى الى كراهية العامل لعمله أو سعيه من أجل عدم بذل مجهود ، ومن ثم يجب البحث عن أسلوب أكثر واقعية ولا يعني هذا مطالبة القانون بضرورة الغاء هذا الأسلوب . ولكن معاملته بمرونة مثلا :

ـ الانذار : وهذا غالبا ماتطبقه المؤسسات .
ـ الخصم : لفترة معينة على حسب ما ارتكبه العامل .
ـ الانذار الثاني : في حالة تكرار نفس الخطأ .
ـ الاحالة على مجلس الطاعة .
ـ الطرد : وهذا آخر أسلوب اذا ثبت تهاون وتعمد العامل في القيام بهذا العمل .

ولا يعني هذا أنّ هذا الأسلوب يطبق على العامل البسيط فقط الذى ليس له أية قوة تحميه ، ولكن تطبيقه يشمل جميع الاجهزة في المؤسسة كي يكون هناك تساو بين الناس .

ثالثا : الحوافز المعنوية : لم يهمل القانون الأساسي العام للعامل هذا الوجه من الحوافز ، ولقد ركز عليها واعتبرها ضرورية وهامة في نفس الوقت .

فالمادة 180 من هذا القانون حددت الحوافز في مجمل الخدمات التي تقدم للعمال والتي تهدف الى تسهيل الحياة اليومية للعمال . وتشمل هذه الخدمات ـ كما سبق الحديث عن ذلك ـ ، الخدمات الصحية ، وتوفير السكن ، والنوادى وذلك بهدف تحقيق الرفاهية للعامل ولعائلته ، كما ركزت على جانب الترفيه كالرحلات وخاصة لأبناء العمال ، والتي سميت بالمخيمات الصيفية ، والحفلات الخ ....

كما نصت المادة 181 على انشاء صندوق وطني للخدمات الاجتماعية . اذن ، من حيث النصوص الأمور واضحة ، وسوف نرى ذلك في التطبيق .

الاطـــــار التطبيـــــقي

x=x=x=x=x=x=x=x=x=x=x

الخــــاص

=_=_=_=_=

بالحـــوافــز و دوافــــع العمـــــل

والحـــاجيات و الرضـــاء الوظيفـــي

بناء على ماسبق في الاطار النظرى ، نريد أن نبين في هـذه النقطة من البحث الميداني الى أى مدى العمال راضون ؟ والى أى مدى الحوافز موجودة في المؤسسات ؟

ولقد قمنا بدراسة كل الاشكال التي تخص الرضا والحوافز ، وبالتالي الاداء في المؤسسة الجزائرية .

محتوى الوظيفة : هذه السلسلة من الاسئلة خاصة بمحتوى الوظيفة ومدى رضا العمال عنها . فقد يكون العامل راضيا عن انجازه ، ولكنه غير راض على وظيفته . لذلك عمدنا الى هذه الجملة من الاسئلة لتبيان ذلك .

الجدول رقم 38 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ عن محتوى الوظيفة التي يقومون بها ، وبالتالي الانجاز الذى يؤدونه في المؤسسة .

هل أنت راض عن الانجاز الذى تقوم به في عملك ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	النسبة %
نعم	187	74,8
لا	53	21,2
لا أدرى	10	04
المجموع	250	100

من خلال هذا الجدول نلاحظ بأن العمال ـ بصفة عامة ـ راضين على انجازهم . أى أنهم يشعرون بأنهم يقومون بعملهم على أحسن وجه .

ـ فعدد 187 من أصل 250 ، أى نسبة 79,8 % هم راضون على انجازهم .

ـ بينما 53 منهم أى نسبة 21,2 % ، فهم غير راضين على هذا الانجاز .

ـ بينما أجاب 10 من أفراد العينة أى 4 % بعدم درايتهم .

الجدول رقم 89 : يبين مدى رضا العمال - أفراد العينة - عن الانجاز الذى يقومون به حسب متغير المسؤولية المهنية .

المسؤولية المهنية / نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	اطار متوسط: التكرارات	اطار متوسط: %	عامل بسيط: التكرارات	عامل بسيط: %	المجموع	%
نعم	30	12	157	62,8	187	74,8
لا	12	4,8	41	16,4	53	21,2
لا أدري	3	1,2	7	2,8	10	04
المجموع	45	18	205	82	250	100

يلاحظ من خلال هذا الجدول ، أنّ الاطارات المتوسط وعددهم 45 ، أنّ 30 منهم أى 66,66 % راضون عن الانجاز الذى يقومون به ، بينما 12 منهم أى 26,66 % غير راضين عن انجازهم . كما أنّ 6,66 % أجابوا بعدم درايتهم .

أما العمال البسطاء وعددهم 205 ، فقد أجاب 157 منهم أى 76,58 % بأنهم راضين عن انجازهم ، بينما 41 منهم أى 20 % أجابوا بأنهم غير راضين عن انجازهم . أمّا 7 من أفراد العينة أى 3,41 % فلا علم لهم .

الجدول رقم 90 : يبين مدى رضا العمال - أفراد العينة - عن الانجاز العملى وذلك حسب متغير السن .

السن / نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	20 الى 24: العدد	%	25 الى 29: العدد	%	30 الى 34: العدد	%	35 الى 39: العدد	%	40 الى 44: العدد	%	45 الى 49: العدد	%	50 الى 54: العدد	%	55 الى 59: العدد	%	60 +: العدد	%	المجموع	%
نعم	10	4	23	11,2	55	22	29	11,6	29	11,5	20	8	12	4,8	2	0,8	2	0,8	187	74,8
لا	5	2	6	2,4	9	3,6	8	3,2	4	1,6	4	1,6	4	1,6	11	4,4	2	0,8	53	21,2
لا أدري	1	0,4	5	2	1	0,4	1	0,4	00	00	2	0,8	00	00	00	00	00	00	10	04
المجموع	16	6,4	39	15,6	65	26	38	15,2	33	13,2	26	10,4	16	6,4	13	5,2	4	1,6	250	100

يعتبر السن عنصرا هاما من عناصر الرضا وعدم الرضا . ومن خلال هذا الجدول نلاحظ أنّ العدد الراضي من فترة سنة الى أخرى مختلفة .

فمن سن 20 الى غاية سن 34 نلاحظ أنّ العدد في تزايد من 10 الى 28 الى 55 . ثم العدد يكون في انخفاض ابتداء من سن 35 الى غاية سن 60 .

ولكن اختلاف هذه النسب يعود طبعا الى العدد الاجمالي لكل فئة عمرية .

أمّا الذين أجابوا بأنهم غير راضين على انجازاتهم وعددهم 53 ، نلاحظ أنّ العدد يكون في ارتفاع من سن 20 الى غاية حد 34 سنة . ثم تنخفض هذه النسبة من سن 35 حتى حدود 60 . باستثناء فئة 59/55 الذى بلغ العدد 11 .

أمّا الذين أجابوا بعدم درايتهم هل هم راضون أم غير راضين ، وعددهم 10 ، نلاحظ أنّ الأعداد تختلف من فئة عمرية الى أخرى .

الجدول رقم 92 : يبين مدى رضا العمال ــ أفراد العينة ــ عن التقدير والاحترام الذى يكنه المسؤولون تجاههم .

مدى وجود الرضا / نسبة التكرارات	التكرارات	النسبة %
هل أنت راض عن التقدير والاحترام تجاهك ؟		
نعم	40	16
لا	194	77,6
لا أدري	16	6,4
المجموع	250	100

هل العمال راضون عن التقدير والاحترام تجاههم ؟

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ العدد غير الراضي أكبر بكثير من العدد الراضي . فنجد عدد 194 أى نسبة 77,6 % غير راضين بهما

بينما عدد 40 من أفراد العينة هم راضون عن التقدير والاحترام ، كما نجد 16 منهم أى 6,4 % أجابوا بعدم درايتهم .

الجدول رقم 92 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ عن الاعتراف والتقدير الذى يتلقونه من طرف المسؤولين حسب المسؤولية المهنية .

المسؤولية المهنية / نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	الاطار متوسط: التكرارات	%	عامل بسيط: التكرارات	%	المجموع والنسبة: المجموع	%
نعم	13	5,2	27	10,3	40	16
لا	31	12,4	163	55,2	194	77,6
لا أدرى	1	0,4	15	6	16	6,4
المجموع	45	18	205	82	250	100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الذين أجابوا برضاهم عن التقدير والاحترام وعددهم 40 ، منهم 13 من الاطارات المتوسطة ، و 27 من العمال البسطاء ، أى أن العمال أكثر رضا من الاطارات المتوسطة .

نفس الملاحظة من الذين أجابوا بعدم رضاهم ، فعدد الاطارات هو 31 ، بينما 163 من العمال البسطاء من وجهة نظر أخرى ، نلاحظ أن عدد الاطارات غير الراضين (31) أكبر من العدد الراضي (13) ونفس الملاحظة بالنسبة للعمال البسطاء .

أمّا الذين أجابوا بعدم درايتهم ، فنجد جلهم من العمال البسطاء ، لذلك جاءت الأجوبة كذلك .

الجدول رقم 93 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ عن الاعتراف والتقدير الذى يتلقونه من طرف المسؤولين حسب سن أفراد العينة .

السن / نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	20 الى 24: العدد	%	25 الى 29: العدد	%	30 الى 34: العدد	%	35 الى 39: العدد	%	40 الى 44: العدد	%	45 الى 49: العدد	%	50 الى 54: العدد	%	55 الى 59: العدد	%	+ 60: العدد	%	المجموع والنسبة: المجموع	%
نعم	4	1,6	1	0,4	2	0,3	3	1,2	12	4,3	4	1,5	5	2	7	2,3	4	1,6	40	16
لا	7	2,8	35	14	61	24,4	32	12,8	19	7,6	21	8,4	11	4,4	6	2,4	00	00	194	77,6
لا أدرى	5	2	3	1,2	2	0,8	3	1,2	2	0,8	1	0,4	00	00	00	00	00	00	16	6,4
المجموع ..	16	6,4	39	15,6	65	26	38	15,2	33	13,2	26	10,4	16	6,4	13	5,2	4	1,6	250	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول بأنّ العدد الراضي عن التقدير والاحترام هو عدد متقارب بالنسبة لفئات السن ، باستثناء فئة 40 / 44 . وهذا التقارب يعود أساساً الى الفئة القليلة التي أجابت برضاها عن التقدير والاحترام .

بينما الذين أجابوا بعدم رضاهم فالعدد يكون في ارتفاع من فئة الى أخرى . فنجدها في فئة 20 / 24 ، عدد 7 فقط ، بينما ترتفع الى 61 في فئة 30 / 34 ، ثم تعود الى الانخفاض .

بينما الذين أجابوا بعدم درايتهم ، نلاحظ أنّ أغلبيتهم هم من فئة الشباب .

الجدول رقم 94 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ عن العمل بشكل عام الذى يقومون به .

هل أنت راض عن العمل الذى تقوم به ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	النسبة %
نعم	170	68
لا	64	25,6
لا أدري	16	6,4
المجموع	250	100

من خلال هذا الجدول نلاحظ بأنّ :

ـ 170 من أفراد العينة أى 68 % راضون عن العمل الذى يقومون به ، وهو ملائم لتكوينهم واختصاصهم .
ـ بينما 64 منهم أى 25,6 % أى $\frac{1}{4}$ العينة غير راضين عنه .
ـ كما أنّ اجابة 16 من أفراد العينة كان بعدم الدراية .

الجدول رقم 95 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ عن العمل بشكل عام حسب متغير المسؤولية المهنية .

المسؤولية المهنية	اطار متوسط		عامل بسيط		المجموع والنسبة	
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	%	التكرارات	%	المجموع	%
نعم	40	16	130	52	170	68
لا	05	12.	59	23,6	64	25,6
لا أدري	00	00	16	6,4	16	6,4
المجموع	45	18	205	82	250	100

ـ من خلال هذا الجدول نلاحظ أنّ الاطارات المتوسطة وعددهم 45 ، الراضون منهم عن العمل عدد كبير جدا (40) ، بينما غير الراضين عددهم قليل ، 5 فقط .

ـ أمّا العمال البسطاء ، فنفس الملاحظة ، حيث نجد الراضين عددهم أكبر 130 من أصل 205 ، بينما غير الراضين عددهم 59 .

ـ أمّا الذين أجابوا بعدم درايتهم ، فنلاحظ أنّ كلهم من العمال البسطاء .

<u>الجدول رقم 96</u> : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ عن العمل الذى يقومون به حسب سن أفراد العينة .

السن	20 الى 24		25 الى 29		30 الى 34		35 الى 39		40 الى 44		45 الى 49		50 الى 54		55 الى 59		60+		المجموع	النسبة
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
نعم	8	3,2	29	11,6	58	23,2	12	4,8	24	9,6	15	6	12	4,8	9	3,6	3	1,2	170	67,4
لا	7	2,8	7	2,8	6	2,4	24	9,6	6	2,4	9	3,6	3	1,2	2	0,8	0	00	64	25,6
لا أدرى	1	0,4	3	1,2	1	0,4	2	0,8	3	1,2	2	0,8	1	0,4	2	0,8	1	0,4	16	6,4
المجموع ..	16	6,4	39	15,6	65	26	33	15,2	33	13,2	26	10,4	16	6,4	13	5,2	4	1,6	250	100

أمّا حسب فئة السن ، فنلاحظ أنّ ممن أجابوا برضاهم عن العمل ، فانّ العدد يكون في ارتفاع من سن 20 الى غاية سن 30 ، ثم يعود للانخفاض . ولكن يجب أنّ نحدد بأنّ الارتفاع والانخفاض هنا هو نسبي ، لانّ الحساب النسبي غير ذلك ، فمثلا $\frac{3}{4}$ في سن أكثر من 60 هو أكبر بكثير من $\frac{8}{16}$ في فئة السن 20 ـ 24 .

ـ أمّا الذين أجابوا بعدم رضاهم عن العمل وعددهم 64 ، فنلاحظ بأنّ الأعداد متقاربة نسبيا باستثناء فئة السن 35 ـ 39 أين نجد العدد نوعا ما مرتفعا (24).

ـ ونفس الملاحظة للذين أجابوا بعدم درايتهم وعددهم 16 ، فالاعداد تقريبا متوازية بين فئات العمر .

الجدول رقم 97 : يبين مدى رضا العمال — أفراد العينة — عن مسؤوليات الوظيفة التي يقومون بها .

هل أنت راض عن المسؤولية الوظيفية التي تتمتع بها ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	النسبة %
نعم	32	12,8
لا	205	82
لا أدري	13	5,2
المجموع	250	100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن :

— 32 من أفراد العينة هم راضون عن المسؤولية الوظيفية التي يحتلونها على مستوى مؤسساتهم .
— بينما 205 منهم أي 82 % غير راضين على هذه المسؤولية ، ويرون بأنها لا تناسب مستواهم أو أقدميتهم .
— كما أن 13 من أفراد العينة أي 5,2 % لا يدرون عما اذا كانوا راضين أم لا .

الجدول رقم 98 : يبين مدى رضا العمال — أفراد العينة — عن مسؤوليات الوظيفة حسب المسؤولية المهنية .

المسؤولية المهنية	اطار متوسط		عامل بسيط		المجموع والنسبة	
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	%	التكرارات	%	المجموع	%
نعم	25	10	07	2,8	32	12,8
لا	18	7,2	187	74,8	205	82
لا أدري	2	0,8	11	4,4	13	5,2
المجموع ...	45	18	205	82	250	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن ممن أجابوا كونهم راضين عن المسؤولية الوظيفية وعددهم 32 ، نرى أن منهم 25 من الاطارات المتوسطة و 7 فقط من العمال البسطاء . أي من أصل 32 والتي تمثل 100 % ، نلاحظ 78,12 % اطارات متوسطة ، و 21,83 % عمال بسطاء .

ـ أمّا الذين أجابوا بعدم رضاهم عن المسؤولية وعددهم 205 أي نسبة 100 % نلاحظ 78ر8 % من الاطارات المتوسطة ، بينما 21ر22 % من العمال البسطاء ، أي أنّ العمال البسطاء بصفة عامة غير راضين عن المسؤولية الوظيفية .

ـ أمّا الذين أجابوا بعدم علمهم وعددهم 13 ، فنلاحظ أنّ الغالبية منهم أي 11 هم عمال بسطاء ، و 2 فقط اطارات متوسطة .

الجدول رقم 99 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ عن مسؤوليات الوظيفة حسب سن أفراد العينة .

السن	20 الى 24		25 الى 29		30 الى 34		35 الى 39		40 الى 44		45 الى 49		50 الى 54		55 الى 59		60+		المجموع	النسبة
مدى وجود الرضا / نسبة التكرارات	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
نعم	3	1,2	5	2	5	2	6	2,4	6	2,4	2	0,8	1	0,4	2	0,8	2	0,8	32	12,8
لا	11	4,4	34	13,6	59	23,6	30	12	24	9,6	22	8,8	15	6	9	3,6	1	0,4	205	82
لا أدري	2	0,8	0	0	1	0,4	2	0,8	3	1,2	2	0,8	0	0,0	2	0,8	1	0,4	13	5,2
المجموع	16	6,4	39	15,6	65	26	38	15,2	33	13,2	26	10,4	16	6,4	13	5,2	4	1,6	250	100

نلاحظ من خلال السن كمتغير هام يؤثر عن مدى رضا العمال أو عدم رضاهم عن المسؤولية الوظيفية ، نلاحظ أنّ ممن أجابوا برضاهم عن هذه المسؤولية وعددهم 32 ، نرى أنّ العدد في ارتفاع من سن 20 الى سن 44 ، بينما يكون بعد ذلك في انخفاض . هذا من حيث العدد بينما من حيث النسبة فهناك اختلاف .

ـ كما نلاحظ أنّ الذين أجابوا بعدم رضاهم عن المسؤولية أنّ العدد يكون في ارتفاع من سن 20 الى غاية سن 34 . ثم يعود العدد الى الانخفاض .

ـ كما أنّ الذين أجابوا بعدم درايتهم وعددهم 13 ، فالعدد متقارب بين فئة عمرية وأخرى .

الجدول رقم 100 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ عن الترقي ، والتقدم الوظيفي في مؤسساتهم .

هل أنت راض عن الترقي في مؤسساتك ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	النسبة %
نعم	17	6,8
لا	219	87,6
لا أدري	14	5,6
المجموع	250	100

رغم أن أغلب العمال راضون عن العمل الذي يقومون به ، وهذا ما لاحظناه في الجدول رقم 93 ، الا أننا ما نلاحظه من خلال هذا الجدول أن :

- أن من بين 250 فرد من أفراد العينة ، نجد 17 فقط أي 6,8 % راضون من الترقي والأسلوب الموجود في المؤسسة .
- بينما 219 منهم أي 87,6 % غير راضون عنها ، ويرون بأن هذا الأسلوب تتحكم فيه معايير غير موضوعية .
- بينما 14 من أفراد العينة أي 5,6 % أجابوا بعدم درايتهم .

الجدول رقم 101 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ عن الترقي والتقدم الوظيفي حسب المسؤولية المهنية .

المسؤولية المهنية	إطار متوسط		عامل بسيط		المجموع والنسبة	
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	%	التكرارات	%	المجموع	%
نعم	9	3,6	8	3,2	17	6,8
لا	28	11,2	191	76,4	219	87,6
لا أدري	7	2,8	07	2,8	14	5,6
المجموع	45	18	205	82	250	100

- من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الذين أجابوا برضاهم عن الترقي وعددهم 17 أي نسبة 100 % ، نجد منهم 52,94 % من الاطارات المتوسطة ، بينما 47,06 % من العمال البسطاء .

ـ أمّا الذين أجابوا بعدم رضاهم عن الترقي وعددهم 219 ، نجد 28 منهم أي 78ر 12 % من الاطارات المتوسطة ، بينما 22ر 87 % من العمال البسطاء .

ـ بينما الذين أجابوا بعدم درايتهم وعددهم 14 ، فنجد 7 من الاطارات المتوسطة و 7 من العمال البسطاء .

الجدول رقم 102 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ عن الترقي والتقدم الوظيفي حسب سن أفراد العينة .

السن	20 الى 24		25 الى 29		30 الى 34		35 الى 39		40 الى 44		45 الى 49		50 الى 54		55 الى 59		+60		المجموع	النسبة
التكرارات والنسبة / مدى وجود الرضا	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
نعم	2	0,8	4	1,6	2	0,8	1	0,4	3	1,2	1	0,4	1	0,4	2	0,8	1	0,4	17	6,8
لا	14	5,6	34	13,6	63	25,2	33	13,2	27	10,8	23	9,2	12	4,8	11	4,4	2	0,8	219	87,6
لا أدري	00	0,0	1	0,4	00	0,0	4	1,6	3	1,2	2	0,8	3	1,2	00	0,0	1	0,4	14	5,6
المجموع ..	16	6,4	39	15,6	26	26	38	15,2	33	13,2	26	10,4	16	6,4	13	5,2	4	1,6	250	100

ـ أمّا اذا أخذنا بعين الاعتبار متغير السن ، بناء على ما أجاب به العمال أي رضاهم عن العمل وعددهم 17 ، فالأعداد تختلف من فئة عمرية الى أخرى .

ـ أمّا الذين أجابوا بعدم رضاهم وعددهم 219 ، فنلاحظ أنّ العدد يكون في ارتفاع من سن 20 الى غاية سن 34 ، ثم يعود العدد في الانخفاض من سن 39 الى غاية سن 60 .

ـ أمّا الذين أجابوا بعدم درايتهم ، فنسب الأعداد ضعيفة باستثناء سن 35 / 39 .

استنتاج : من خلال هذه الأسئلة ، نلاحظ أنّ عدم الرضا هو الطابع الغالب .

فاذا كان العمال راضين عن الانجاز ويرون بأنّهم يقومون بدورهم ، فهم غير راضين على محتوى الوظيفة بكل ما تحمله من معنى كالتقدير والاحترام والترقي ....

لذا ، أوجب وجود سياسة وظيفية محكمة تجعل من الرضا هو الغالب، و بالتالي دافعا لرفع معنويات العمال .

ـ بيئة العمل : هذه الجملة من الأسئلة خاصة ببيئة العمل المادية و المعنوية المحيطة بالعمل ، و الهدف منها معرفة الى أى مدى العمال راضون عنها أم لا .

الجدول رقم 103 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ عن أنظمة و اجراءات المؤسسة .

هل أنت راض عن أنظمة واجراءات المؤسسة ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	النسبة %
نعم	35	14
لا	203	81,2
لا أدري	12	4,8
المجموع	250	100

تعتمد المؤسسات على قوانين واجراءات ، وهذه الأساليب قد ترضي العمال وقد لا ترضيهم . ومن خلال هذا الجدول نلاحظ أنّ :

ـ 35 من أفراد العينة أى نسبة 14 % راضون على الأنظمة المطبقة في المؤسسات .

ـ بينما 203 من أفراد العينة أى نسبة 31,2 % غير راضيين على هذه الاجراءات .

ـ كما أجاب 12 منهم أى نسبة 4,8 % بأنّهم لا يدرون .

الجدول رقم 104 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ عن أنظمة واجراءات المؤسسة حسب المسؤولية المهنية .

المسؤولية المهنية	اطار متوسط		عامل بسيط		المجموع و النسبة	
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	%	التكرارات	%	المجموع	%
نعم	5	2	30	12	35	14
لا	35	14	168	67,2	203	81,2
لا أدري	5	2	7	2,8	12	4,8
المجموع	45	18	205	82	250	100

من خلال هذا الجدول ، والخاص بالمسؤولية المهنية ، نلاحظ أنّ من الذين أجابوا على رضاهم عن أنظمة واجراءات المؤسسة وعددهم 35 أى نسبة 100 % مثلا ، نجد 28 % من الاطارات المتوسطة ، و 72,85 % من العمال البسطاء .

ـ أمّا الذين أجابوا بعدم رضاهم وعددهم 203 ، نجد على حساب النسبة 17,24 % من الاطارات المتوسطة و 76,82 % من العمال البسطاء .

ـ من جانب آخر ، فعدد الاطارات المتوسطة 45 ، 5 فقط راضون من أنظمة واجراءات المؤسسة ، بينما 35 غير راضين ، و 5 لا علم لهم .

ـ أمّا العمال البسطاء وعددهم 205 ، نجد 30 منهم فقط هم الراضون على أنظمة واجراءات المؤسسة ، بينما 163 غير راضين عنها ، كما نجد 7 من أفراد العينة لا دراية لهم .

الجدول رقم 105 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ من أنظمة واجراءات المؤسسة حسب السن .

السن	20 الى 24		25 الى 29		30 الى 34		35 الى 39		40 الى 44		45 الى 49		50 الى 54		55 الى 59		+60		المجموع	النسبة
مدى وجود الرضا / نسبة التكرارات	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
نعم	6	2,4	7	2,3	5	2	3	1,2	2	0,8	3	1,2	4	1,6	2	0,8	1	0,4	35	14
لا	10	4	31	12,4	53	23,2	34	13,5	29	11,5	20	8	12	4,8	9	3,5	2	0,8	203	81,2
لا أدرى	00	00	1	0,4	2	0,8	1	0,4	2	0,8	3	1,2	00	00	2	0,8	1	0,4	12	4,8
المجموع	16	6,4	39	15,6	65	26	38	15,2	33	13,2	26	10,4	16	6,4	13	5,2	4	1,6	250	100

من خلال هذا الجدول والخاص بفئة السن نلاحظ أنّ :

ـ فئة 20 ـ 24 وعددهم 16 ، أجاب 6 منهم برضاهم ، بينما 10 بعدم

ـ فئة 25 ـ 29 وعددهم 39 ، أجاب 7 منهم برضاهم ، بينما 31 منهم بعدم رضاهم ، كما أجاب واحد منهم بعدم درايته .

ـ فئة 30 ـ 34 وعددهم 65 ، فقد أجاب 5 منهم برضاهم ، بينما 58 أجابوا بعدم رضاهم ، كما أجاب 2 بعدم درايتهم .

ـ أمّا أفراد العينة 35 ـ 39 وعددهم 33 ، فقد أجاب 3 منهم برضاهم على هذه الاجراءات بينما أجاب 34 وهم الاكثرية بعدم رضاهم ، كما أجاب فرد واحد بعدم درايته ..

ويمكن أنّ نقول بأنّ العملية هي نفسها مع الفئات العمرية الاخرى أي أنّ عدم الرضا هو الطابع الغالب لدى جميع أفراد العينة .

الجدول رقم 106 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ على طرق الاشراف المتبعة في المؤسسات .

هل أنت راض عن طرق الاشراف المتبعة في المؤسسات ؟ نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	النسبة %
نعم	19	7,6
لا	217	86,8
لا أدري	14	5,6
المجموع	250	100

من خلال هذا الجدول نلاحظ الى أي مدى العمال راضون على طرق الاشراف المتبعة في المؤسسات .

ـ فمن بين 250 أفراد العينة ، نلاحظ 19 منهم فقط أي نسبة 7,6 % هم راضون على طرق الاشراف .

ـ بينما 217 من أفراد العينة أي نسبة 86,8 % غير راضين على الاشراف .

ـ أمّا 14 من أفراد العينة أي نسبة 5,6 % أجابوا بعدم درايتهم .

الجدول رقم 107 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ على طرق الاشراف المتبعة في المؤسسات حسب متغير المسؤولية المهنية .

المسؤولية المهنية	اطار متوسط		عامل بسيط		المجموع و النسبة	
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	%	التكرارات	%	المجموع	%
نعم	11	4,4	8	3,2	19	7,6
لا	33	13,2	184	73,6	217	86,8
لا أدري	1	0,4	13	5,2	14	5,6
المجموع	45	18	205	82	250	100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أنّ :

ــ الاطارات المتوسطة وعددهم 45 ، نلاحظ 11 منهم أى 24,44 % أجابوا برضاهم على طرق الاشراف المتبعة في المؤسسات . بينما أجاب 73,33 % بعدم رضاهم عنها . بينما كانت اجابة 2,22 % أى فرد واحد فقط بعدم درايته .

ــ أمّا العمال البسطاء وعددهم 205 ، أجاب 3 منهم فقط برضاهم أى نسبة 3,90 % بينما أجاب 87,75 % بعدم رضاهم . كما كانت اجابة 6,34 % بعدم درايتهم .

من جهة أخرى ، نلاحظ أنّ ممن أجابوا برضاهم وعددهم 19 ، نجد 11 منهم من الاطارات المتوسطة ، بينما 3 فقط من العمال البسطاء ، أى أنّ عدد الاطارات المتوسطة أكبر من عدد العمال .

ــ أمّا الذين أجابوا بعدم رضاهم وعددهم 217 ، نجد أنّ الاطارات المتوسطة تمثل 32 فرد ، بينما العمال البسطاء فتمثل 164 .

ــ كما نجد أنّ من الذين أجابوا بعدم درايتهم جلهم من العمال البسطاء حسب ما يوضحه الجدول .

ــ الجدول رقم 103 : يبين مدى رضا العمال ــ أفراد العينة ــ عن طرق الاشراف المتبعة في المؤسسات حسب متغير السن .

السن	20 الى 24		25 الى 29		30 الى 34		35 الى 39		40 الى 44		45 الى 49		50 الى 54		55 الى 59		+60		المجموع	النسبة
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
نعم	1	0,4	2	0,8	3	1,2	2	0,8	3	1,2	1	0,4	3	1,2	2	0,8	2	0,8	19	7,6
لا	13	5,2	34	13,6	61	24,4	35	14	37	14,8	25	10	12	4,8	10	4	2	0,8	217	86,8
لا أدرى	2	0,8	3	1,2	1	0,4	1	0,4	3	1,2	00	00	1	0,4	1	0,4	00	00	14	5,6
المجموع	16	6,4	39	15,6	65	26	38	15,2	33	13,2	26	10,4	16	6,4	13	5,2	4	1,6	250	100

ـ من خلال هذا الجدول ، نلاحظ أنّ أفراد العينة الذين أجابوا برضاهم عن طرق الاشراف وعددهم 19 فقط موزعين حسب العدد توزيعا نوعا ما متقاربا بين فرد الى ثلاثة أفراد من فئة عمرية الى أخرى •

ـ بينما الذين أجابوا بعدم رضاهم عن الاشراف وعددهم 217 ، فان العدد يبدأ في الارتفاع من فئة 20 ـ 24 حيث كان 13 الى حد فئة 30 ـ 34 والذى وصل العدد فيه 61 ه ثم يعود العدد الى الانخفاض ، ولكن هنا من زاوية العدد النسبي •

ـ أمّا الذين أجابوا بعدم درايتهم وعددهم 14 فردا ، فنلاحظ أنّ العدد لايتعدى ثلاثة على أكثر تقدير ، وفي بعض الفئات لا يوجد تماما •

الجدول رقم 109 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ عن ظروف العمل المحيطة بالعمل •

هل أنت راض عن ظروف العمل و البيئة المادية الموجودة في العمل ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	النسبة %
نعم	19	7ر6
لا	218	87ر2
لا أدري	13	5ر2
المجموع	250	100

ظروف العمل من الحوافز المعنوية التي تدفع العامل الى بذل مجهودات في العمل ، ومن خلال هذا الجدول نلاحظ بأنّ جل العمال غير راضين عن البيئة العملية المحيطة بهم •

ـ فنجد 218 من أصل 250 أى نسبة 87ر2 % غير راضين على طرق الاشراف •

ـ بينما 19 فقط أي نسبة 7ر6 % راضون على البيئة وظروف العمل •

ـ كما نجد 13 من أفراد العينة لا علم لهم •

الجدول رقم 110 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ عن ظروف العمل حسب متغير المسؤولية المهنية .

المسؤولية المهنية	اطار متوسط		عامل بسيط		المجموع والنسب	
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	%	التكرارات	%	المجموع	%
نعم	10	4	9	3,6	19	7,6
لا	32	18,2	186	74,4	218	87,2
لا أدري	3	1,2	10	4	13	5,2
المجموع	45	18	205	82	250	100

من خلال هذا الجدول نبين ما يلي :

ـ أنّ أفراد العينة الذين أجابوا برضاهم عن ظروف العمل ، وعددهم 19 ، نجد 10 منهم من الاطارات المتوسطة ، و9 من العمال البسطاء .

ـ بينما الذين أجابوا بعدم رضاهم عن هذه الظروف وعددهم 218 ، نجد 32 اطارا متوسطا ، و 186 من العمال البسطاء .

ـ كما نجد الذين أجابوا بعدم درايتهم وعددهم 13 ، نلاحظ أنّ جلهم من العمال البسطاء .

ـ كما أنّ هناك ملاحظة ، أنّ العدد غير الراضي سواء من الاطارات المتوسطة أو العمال البسطاء هو عدد أكبر من أولادك الذين هم راضون عن ظروف العمل .

الجدول رقم 111 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ عن ظروف العمل حسب متغير السن .

السن	20 الى 24		25 الى 29		30 الى 34		35 الى 39		40 الى 44		45 الى 49		50 الى 54		55 الى 59		60+		المجموع	النسب
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
نعم	1	0,4	3	1,2	2	0,8	3	1,2	2	0,8	3	1,2	3	1,2	2	0,8	00	0,00	19	7,6
لا	14	5,6	33	13,2	61	24,4	35	14	31	12,4	22	8,8	11	4,4	10	4	1	0,4	218	87,2
لا أدري	1	0,4	3	1,2	2	0,8	00	0,0	00	0,0	1	0,4	2	0,8	1	0,4	3	1,2	13	5,2
المجموع	16	6,4	39	15,6	65	26	38	15,2	33	13,2	26	10,4	16	6,4	13	5,2	4	1,6	250	100

عن ظروف العمل ، وحسب متغير السن ، نلاحظ أنّ من الذيـــن أجابوا برضاهم وعددهم 19 ، فنرى أنّ العدد متقارب حسب فئات السن ، باستثناء فئة سن + 60 سنة أين لا نجد أي فرد .

ـ أمّا الذين أجابوا بعدم رضاهم عن ظروف العمل وعددهم 218، فنلاحظ أنّ العدد في ارتفاع من عدد 14 في سن 20 ـ 24 الى حد 61 فرد في سن 30 ـ 34 ، ثم يعود العدد الى الانخفاض . ولكن هنـــا العدد نسبي .

ـ أمّا الأفراد الذين أجابوا بعدم درايتهم وعددهم 13 ، فـــانّ نسبة الأعداد تختلف من فئة الى أخرى ، أي نجد فردا واحدا مثلا في فئة 20 ـ 24 سنة ، وعدد (00) عند فئة 35 ـ 39 .

الجدول رقم 112 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ عن الراتب الذي يتقاضوه .

نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكـــرارات	النسبـــة %
هل أنت راض على مرتبـــك الشهـــري ؟		
نعـــم	11	4,4
لا	228	91,2
لا أدري	11	4,4
المجموع	250	100

في الجدول رقم 35 قد تطرقنا الى نفس السؤال ، ولكن بطريقـــة مختلفة ، ومن خلال هذا الجدول نلاحظ أنّ جل العمال غير راضين علـــى المرتب الشهري الذي يتقاضونه .

ـ فنجد 228 عامل من أصل 250 أي نسبة 91,2 % غير راضيـــن على هذا المرتب .

ـ بينما 11 فقط أي نسبة 4,4 % من أفراد العينة راضون علـــى مرتباتهم .

ـ كما نجد 11 منهم أي نسبة 4,4 % كذلك أجابوا بعدم درايتهم .

الجدول رقم 113 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ عن الراتب حسب متغير المسؤولية المهنية .

المسؤولية المهنية	اطار متوسط		عامل بسيط		المجموع والنسب	
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	%	التكرارات	%	المجموع	%
نعم	5	2	6	2,4	11	4,4
لا	39	15,6	139	75,6	228	91,2
لا أدرى	1	0,4	10	4	11	4,4
المجموع	45	18	205	82	250	100

ـ من خلال هذا الجدول ، نلاحظ أن الاطارات المتوسطة وعددهم 45 ، نرى 5 منهم راضون ، بينما 39 غير راضين على مرتباتهم، بينما أجاب فرد واحد بعدم درايته .

ـ أمّا العمال البسطاء وعددهم 205 ، فنجد 6 فقط أجابوا برضاهم ، بينما 139 غير راضين على مرتباتهم .

ـ بينما الذين أجابوا بعدم درايتهم وعددهم 11 فأغلبيتهم عمال بسطاء .

ـ كما نلاحظ من خلال هذا الجدول ، سواء الاطارات المتوسطة، أو العمال البسطاء ، فالأفراد غير الراضين أكبر بكثير من الأفراد الراضون .

ـ الجدول رقم 114 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ عن الراتب حسب متغير السن .

السن	20 الى 24		25 الى 29		30 الى 34		35 الى 39		40 الى 44		45 الى 49		50 الى 54		55 الى 59		+60		المجموع	النسبة
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
نعم	00	00	00	00	1	0,4	3	1,2	00	00	2	0,8	3	1,2	2	0,8	00	00	11	%4,4
لا	15	6	33	15,2	63	25,2	34	13,5	31	12,4	23	9,2	11	4,4	11	4,4	2	0,8	223	91,2
لا أدرى	1	0,4	1	0,4	1	0,4	1	0,4	2	0,8	1	0,4	2	0,8	00	00	2	0,8	11	4,4
المجموع ..	16	6,4	39	15,6	65	26	33	15,2	33	13,2	26	10,4	16	6,4	13	5,2	4	1,6	250	100

ـ من خلال هذا الجدول نلاحظ أنّ الذين أجابوا برضاهم على الراتب ، نجد فئة الشباب قليلة الى أبعد حدّ لأنّ الأجر في كثير من الأحيان يكون مرتفعا كلما زادت الأقدمية ، رغم أنّ فئة + 60 نجد العدد صغير .

ـ أمّا الذين أجابوا بعدم رضاهم عن الراتب ، فنلاحظ أنّ العدد يكون في ارتفاع من سن 20 ـ 24 أين يبلغ العدد 15 الى سن 30 ـ 34 أين بلغت النسبة 63 ثم تكون هذه النسبة في الانخفاض التدريجي .

ـ أمّا الذين أجابوا بعدم درايتهم وعددهم 11 ، فنلاحظ أنّ النسبة العددية في هذه الحالة متقاربة نوعا ما .

الجدول رقم 115 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ وضمانهم لعملهم في مؤسساتهم .

هل أنت راض وضامن لعملك في مؤسستك ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	النسبة %
نعم	169	67٫6
لا	70	28
لا أدري	11	4٫4
المجموع	250	100

مع استقلالية المؤسسات أصبح ضمان العمل حافزا معنويا على العمل . ومن خلال هذا الجدول نلاحظ أنّ جل العمال لهم ضمانات وهم راضون من هذا الجانب .

ـ 169 عامل من أصل 250 أى نسبة 67٫6 % أجابت برضاها وضمانها لعملها .

ـ بينما 70 عامل أى 28 % غير راضية ، وغير ضامنة لعملها .

ـ كما أجاب 4٫4 % بعدم درايتهم .

الجدول رقم 116 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ وضمانهم لوظيفتهم في المؤسسات حسب متغير المسؤولية المهنية .

المسؤولية المهنية	اطار متـــوسـط		عامل بسيـــط		المجموع والنسب	
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	%	التكرارات	%	المجموع	%
نعـــم	33	13,2	136	54,4	169	67,6
لا	12	4,8	58	23,2	70	28
لا أدرى	00	00	11	4,4	11	4,4
المجموع	45	18	205	82	250	100

من خلا ل هذا الجدول ، نلا حظ أن الاطارات المتوسطة وعد د هم 45 ، نجد 33 منهم أجابوا بنعم ، بينما 12 منهم أجابوا بعدم رضاهم .

بينما العمال البسطاء وعددهم 205 ، نلاحظ 136 أجابوا بنعم أي بنسبة 34ر66 % بينما 58 أجابوا بلا . كما نجد 11 من أفراد العينة أجابوا بعدم درايتهم وكلهم من العمال البسطاء .

الجدول رقم 117 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ وضمانهم لوظيفتهم في المؤسسات حسب متغير السن .

السـن	20 الى 24		25 الى 29		30 الى 34		35 الى 39		40 الى 44		45 الى 49		50 الى 54		55 الى 59		60+		المجموع	النسب
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
نعـــم	14	5,6	32	12,8	44	17,6	22	8,8	7,2	18	14	5,6	11	4,4	10	4	4	1,6	169	67,6
لا	2	0,8	5	2	18	7,2	15	6	5,2	13	10	4	4	1,6	3	1,2	00	00	70	28
لا أدرى	00	00	2	0,8	3	1,2	1	0,4	0,8	2	2	0,8	1	0,4	00	00	00	00	11	4,4
المجموع	16	6,4	39	15,6	65	26	38	15,2	13,2	33	26	10,4	16	6,4	13	5,2	4	1,5	250	100

من خلال هذا الجدول ، نلاحظ أنّ العدد الذي أجاب برضاه وضمانه لعمله وهو 169 فرد ، نرى أنه حسب الفئة العمرية العدد في ارتفاع من فئة الى أخرى ، أي من سن 20 الى غاية 34 ، ثم يعود العدد الى الانخفاض الى غاية سن + 60 . ولكن هناك ملاحظة أنّ عدد +60 مثلا أكبر من حيث النسبة أي يمثل 100 % مقارنة بالأعداد الأخرى .

— بينما الذين أجابوا بعدم ضمانهم ورضاهم وعددهم 70 ، نلاحظ أنّ العدد يكون في ارتفاع من سن 20 الى غاية سن 30 ثم يعود العدد الى الانخفاض .

— أمّا الذين أجابوا بعدم درايتهم وعددهم 11 ، فنرى أنّ النسبة العددية تختلف من فئة الى أخرى ، فمثلا تمثل 00 في سن 20 وسن + 60 ، كما نجدها تمثل 3 أفراد في فئة عمرية أخرى .

الجدول رقم 118 : يبين مدى رضا العمال — أفراد العينة — على علاقاتهم ببعضهم .

هل أنت راضٍ عن علاقتك مع زملائك ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	النسبة %
نعم	197	78,8
لا	41	16,4
لا أدري	12	4,8
المجموع	250	100

خلافا للجدول رقم 105 والخاص بطرق الاشراف والتي استخلصنا من خلالها عدم رضا العمال ، نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ العمال — أغلبيتهم — هم راضون على علاقاتهم مع زملائهم .

— فنجد أنّ 197 من أفراد العينة أي نسبة 78,8 % راضون على علاقاتهم ببعضهم .

— بينما 41 من أفراد العينة أي نسبة 16,4 % علاقاتهم مع بعضهم غير حسنة وبالتالي فهم غير راضين — كما أنّ 12 من أفراد العينة أي نسبة 4,8 % أجابوا بعدم درايتهم .

الجدول رقم 119 : يبين مدى رضا العمال — أفراد العينة — عن علاقاتهم ببعضهم حسب المسؤولية المهنية .

المسؤولية المهنية	اطار متوسط		عامل بسيط		المجموع والنسبة	
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	%	التكرارات	%	المجموع	%
نعم	40	16	157	62,8	197	78,8
لا	5	2	36	14,4	41	16,4
لا أدري	00	00	12	4,8	12	4,8
المجموع	45	18	205	82	250	100

نلاحظ أنّ أفراد العينة من الاطارات المتوسطة وعددهم 45 ، نرى أنّ 40 منهم أي الغالبية راضية على علاقات العمل بصفة عامة ، بينما 5 فقط غير راضية .

- بينما العمال البسطاء وعددهم 205 ، فنرى أنّ 157 منهم راضون على علاقات العمل ، بينما 36 منهم غير راضين .
- كما نلاحظ أنّ الذين أجابوا بعدم درايتهم كلهم من العمال البسطاء .

<u>الجدول رقم 120</u> : يبين مدى رضا العمال - أفراد العينة - عن علاقاتهم حسب متغير السن

السن	20 الى 24		25 الى 29		30 الى 34		35 الى 39		40 الى 44		45 الى 49		50 الى 54		55 الى 59		+60		المجموع	النسب
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
نعم	12	4,8	35	14	59	23,6	28	11,2	25	10	17	6,8	10	4	8	3,2	3	1,2	197	78,8
لا	3	1,2	2	0,8	6	2,4	8	3,2	7	2,8	7	2,8	5	2	3	1,2	00	00	41	16,4
لا أدري	1	0,4	2	0,8	00	00	2	0,8	1	0,4	2	0,8	1	0,4	2	0,8	1	0,4	12	4,8
المجموع .	16	6,4	39	15,6	65	26	38	15,2	33	13,2	26	10,4	16	6,4	13	5,2	4	1,6	250	100

نحدد من خلال هذا الجدول مدى وجود الرضا على علاقات العمل حسب السن . فمن الذين أجابوا برضاهم على علاقات العمل وعددهم 197 ، نلاحظ أنّ العدد في ارتفاع من سن 20 الى غاية 34 ، ثم يعود العدد الى الانخفاض التدريجي .

- ونفس الملاحظة نجدها عند من أجابوا بعدم رضاهم ، فهذا العدد يكون في ارتفاع من سن 20 الى غاية 39 ، ثم يعود هذا العدد الى الانخفاض .

- أمّا الذين أجابوا بعدم درايتهم وعددهم 12 ، فتقريبا العدد متقارب بين كل الفئات العمرية باستثناء فئة 30 ـ 34 أين العدد (05).

استنتـــاج :

من خلال هذه السلسلة من الأسئلة ، نلاحظ أنّ الطابع الغالب هو عدم الرضا ، وخاصة في المسائل البيئية المحيطة بالعمل . فالعامل غير راض على اجراءات المؤسسة وكذا ظروف العمل .

لذا ، كان من الضروري العمل على توفير محيط عملي يكون من خلاله العامل راض عنه ، وبالتالي يؤدي الى نوع من الأداء الجيد والرفيع ، وبالتالي يكون الربح ، فهذه الظروف من الحوافز المعنوية والمادية التي من الضروري أن تتوفر داخل المؤسسة حتى يكسبون الاحساس بالأهمية .

بينما نجد الرضا على العلاقات العملية الفردية بين مجموع العاملين ، وهذه العلاقات تكون في غالبيتها علاقات صداقة أكثر من علاقات مهنية .

كما أنّ العمال راضون على ضمانهم لعملهم وخاصة مع تطبيق نظام الاستقلالية .

مسؤوليات الوظيفة : هذه السلسلة من الأسئلة خاصة بمسؤوليات الوظيفة والهدف منها معرفة مدى رضا العمال على هذه المسؤوليات التي يتمتعون بها داخل مؤسساتهم .

الجدول رقم 121 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ عن حريتهم و مسؤولياتهم في عملهم من قبل مسؤوليهم .

هل أنت راض على اتاحة الفرصة لك لتكون مسؤولا على تخطيط عملك ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكـــــرارات	النسبـــــة %
نعـــــم	106	42,4
لا	129	51,6
لاأدري	15	6
المجموع	250	100

هذه السلسلة من الاسئلة الخاصة بمسؤوليات الوظيفة ، أي الى أي مدى العامل راض على مسؤوليته في وظيفته .

وهذا السؤال خاص بمدى اتاحة الفرصة للعامل للتصرف في وظيفته دون قهر أو قيد .

ـ فنلاحظ أن 106 من أفراد العينة أي 42,4 % راضون على اتاحة الفرصة لهم في عملهم .

ـ بينما 129 منهم أي نسبة 51,6 % ترى غير ذلك ، أي غير راضين .

ـ أما 15 من أفراد العينة أي نسبة 6 % فأجابت بأنها لاتدري .

<u>الجدول رقم 122</u> : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ عن حريتهم ومسؤولياتهم في عملهم من قبل مسؤوليهم حسب متغير المسؤولية المهنية .

المسؤولية المهنية	اطار متوسـط		عامـل بسيـط		المجموع والنسبة	
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	%	التكرارات	%	المجموع	%
نعـــم	35	14	71	28,4	106	42,4
لا	9	3,6	120	48	129	51,6
لا أدري	01	0,4	14	5,6	15	6
المجموع	45	18	205	82	250	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الاطارات المتوسطة وعددهم 45، ترى عدد 35 منهم نسبة 77,77 % راضون على تحقيق عملهم ، بينما 9 منهم أي 20 % غير راضين ، كما نلاحظ 2,22 % أجابوا بعدم درايتهم .

أمّا العمال البسطاء وعددهم 205 ، فهناك اختلاف حيث الأغلبية غير راضية أى نسبة 58,53 ٪ ، والعدد الراضي هو 71 أى نسبة 34,63 ٪ . بينما الذين أجابوا بعدم درايتهم عددهم 14 أى نسبة 6,82 ٪ .

الجدول رقم 123 : يبين مدى رضا العمال — أفراد العينة — عن حريتهم و مسؤولياتهم في عملهم حسب متغير السن .

السن	20 الى 24		25 الى 29		30 الى 34		35 الى 39		40 الى 44		45 الى 49		50 الى 54		55 الى 59		+60		المجموع	النسبة
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
نعم	5	2	23	9,2	28	11,2	10	4	11	4,4	14	5,6	6	2,4	9	3,6	00	00	106	42,4
لا	8	3,2	15	6	35	14	25	10	20	8	12	4,8	10	4	3	1,2	1	0,4	129	51,6
لاأدرى	3	1,2	1	0,4	2	0,8	3	1,2	2	0,8	00	00	00	00	1	0,4	3	1,2	15	6
المجموع	16	6,4	39	15,6	65	26	38	15,2	33	13,2	26	10,4	16	6,4	13	5,2	4	1,6	250	100

اذا أخذنا السن كمتغير نلاحظ مايلي :

— من سن 20 — 24 ، نرى 5 أجابوا برضاهم ، بينما 8 منهم أجابوا بعدم رضاهم بينما 3 أجابوا بعدم درايتهم ، أى أنّ الافراد غير الراضين أكبر من الراضين .

— أمّا فئة 25 — 29 ، فعدد الراضين أكبر حيث يبلغ 23 فردا ، بينما 15 منهم غير راضين ، كما أجاب فرد من العينة بعدم درايته .

— أمّا فئة 30 — 34 ، فالعدد غير الراضي أكبر حيث يبلغ 35 من أصل 65 ، بينما 28 منهم راضون ، أما عنصرين فلا دراية لهم .

— أمّا فئة 35 — 39 ، فالعدد الراضي أقل بكثير من العدد غير الراضي ، حيث بلغ العدد الراضي 10 من أصل 38 ، بينما العدد غير الراضي فقد بلغ 35 . كما أجاب ثلاثة أفراد بعدم علمهم .

— أمّا فئة 40 — 44 فالعدد الراضي هنا أكبر من العدد غير الراضي ، وهذه نفس الملاحظة نجدها عند فئة 55 — 59 .

ـ بينما عند فئة 50 ـ 55 ، وفئة 60 + ، فالعدد الراضي أقل من العدد غير الراضي .

الجدول رقم 124 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ على اتخاذ القرار .

هل أنت راض عن اتخاذ القرارات من طرفك ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	النسبة %
نعم	23	9,2
لا	213	85,2
لا أدري	14	5,6
المجموع	250	100

هل العامل في المؤسسة الجزائرية يكون له يد في اتخاذ القرار .
نلاحظ من خلال الجدول أن :

ـ 213 من أفراد العينة أي 85,2 % غير راضين لأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرار ، ولا علاقة لهم بذلك .
ـ بينما 23 من أفراد العينة أي 9,2 % فهم راضون لأنهم يشاركون في ذلك .
ـ كما نجد جماعة وعددهم 14 أي نسبة 5,6 % لا دراية لهم .

الجدول رقم 125 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ على اتخاذ القرار حسب متغير المسؤولية المهنية .

المسؤولية المهنية	اطار متوسط		عامل بسيط		المجموع والنسب	
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	%	التكرارات	%	المجموع	%
نعم	15	6	8	3,2	23	9,2
لا	23	9,2	190	76	213	85,2
لا أدري	7	2,8	7	2,8	14	5,6
المجموع	45	18	205	82	250	100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الاطارات المتوسطة وعددهم 45 ، نرى 15 منهم أي نسبة 33,33 % هي راضية عن المشاركة في اتخاذ القرار ، بينما 23 من أفراد العينة أي نسبة 51,11 % غير راضية ، بينما 7 منهم لا يدرون .

أمّا العمال البسطاء وعددهم 205 ، نجد 8 فقط أي بنسبة 3,90 % هم راضون ، بينما عدد 190 أي نسبة 92,68 % غير راضيـن على المشاركة في اتخاذ القرار . بينما 7 من أفراد العينة أجابت بعدم درايتها .

الجدول رقم 126 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ على اتخاذ القرار حسب سن أفراد العينة .

السن	20 الى 24		25 الى 29		30 الى 34		35 الى 39		40 الى 44		45 الى 49		50 الى 54		55 الى 59		+60		المجموع	النسب
التكرارات / مدى وجود الرضا	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
نعم	00	00	00	00	00	00	6	2,4	8	3,2	4	1,6	2	0,8	1	0,4	2	0,8	23	9,2
لا	16	6,4	37	14,8	64	25,6	30	12	23	9,2	19	7,6	14	5,6	9	3,6	2	0,8	213	85,2
لا أدري	00	00	2	0,8	1	0,4	2	0,8	2	0,8	3	1,2	00	00	3	1,2	00	00	14	5,6
المجموع	16	6,4	39	15,6	65	26	38	15,2	33	13,2	26	10,4	16	6,4	13	5,2	4	1,6	250	100

من خلال هذا الجدول ، نلاحظ أنّ أفراد العينة الذين أجابوا برضاهم على مشاركتهم في اتخاذ القرار وعددهم 23 ، نلاحظ أنّ العدد غير وارد في فئة العمر 20 .. 34 ، أي عند فئة الشباب ، بينما العدد يكون مرتفعا نوعا ما عند فئتي العمر 35 ـ 44 ، ثم تنخفض هذه النسبة .

ـ أمّا الذين أجابوا بعدم رضاهم ، فالعدد هنا يكون في ارتفاع من سن 16 الى سن 34 ثم تعود النسبة الى الانخفاض التدريجي .

ـ أمّا الذين أجابوا بعدم درايتهم وعددهم 14 فردا ، فما التوزيع العددي تقريبا متقارب ، ولكن ببعض الاستثناءات .

الجدول رقم 127 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ على حرية الرأي المتاحة في الوظيفة .

هل أنت راض على حرية الـرأي بالوظيفة ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	النسبة %
نعم	34	13,6
لا	201	80,4
لا أدري	15	6
المجموع	250	100

بناء على الجدول رقم 120 ، نلاحظ بأن أغلبية العمال غير راضين على حريتهم بالوظيفة ، ويرون بأنهم مقهورون .

– فنجد أن 201 من أفراد العينة أى نسبة 80,4 % غير راضين عليها ، أى ليسوا أحرارا ، وليست لهم حرية ابداء رأى في الوظيفة .

– بينما 34 من أفراد العينة أى نسبة 13,6 % ، فترى عكس ذلك .

– كما نجد 15 من أفراد العينة أى نسبة 6 % أجابوا بعدم درايتهم .

الجدول رقم 128 : يبين مدى رضا العمال – أفراد العينة – على حرية الرأى المتاحة في الوظيفة حسب متغير المسؤولية المهنية .

المسؤولية المهنية	اطار متوسط		عامل بسيط		المجموع والنسب	
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	%	التكرارات	%	المجموع	%
نعم	20	8	14	5,6	34	13,6
لا	25	10	176	70,4	201	80,4
لا أدري	00	00	15	6	15	6
المجموع	45	18	205	82	250	100

من خلال هذا الرأى ، نلاحظ أن الاطارات المتوسطة وعددهم 45 ، نجد 20 منهم أجابوا برضاهم عن حرية الرأى في الوظيفة، بينما 25 منهم أجابوا بعدم رضاهم .

أمّا العمال البسطاء وعددهم 205 ، نجد فئة قليلة وعددهما 14 فردا فقط أى نسبة 6ر82 % هم راضون ، بينما عدد 176 أى نسبة 35ر85 % غير راضين .

أمّا الذين أجابوا بعدم درايتهم وعددهم 15 ، فكلهم من العمال البسطاء .

الجدول رقم 129 : يبين مدى رضا العمال – أفراد العينة – على حرية الرأى المتاحة في الوظيفة حسب متغير السن .

السن	20 الى 24		25 الى 29		30 الى 34		35 الى 39		40 الى 44		45 الى 49		50 الى 54		55 الى 59		+60		المجموع	النسبة
مدى وجود الرضا / نسبة التكرارات	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
نعم	1	0,4	3	1,2	6	2,4	10	4	5	2	5	2	3	1,2	1	0,4	00	00	34	13,6
لا	13	5,2	34	13,6	57	22,3	25	10	25	10	20	8	13	5,2	11	4,4	3	1,2	201	30,4
لاأدرى	2	0,8	2	0,8	2	0,8	3	1,2	3	1,2	1	0,4	00	00	1	0,4	1	0,4	15	06
المجموع	16	6,4	29	15,6	65	26	38	15,2	33	13,2	26	10,4	16	6,4	13	5,2	4	1,6	250	100

من خلال هذا الجدول ، نلاحظ أنّ ممن أجابوا برضاهم على وجود حرية الرأى بالوظيفة ، نجد العدد في ارتفاع ابتداء من سن 20 الى غاية سن 39 ، ثم يعود العدد الى الانخفاض .

أمّا الذين أجابوا بعدم رضاهم ، نجد العدد في ارتفاع من سن 20 الى غاية 34 ثم يعود العدد الى الانخفاض .

كما نجد في الجدول الفئة التي أجابت بعدم درايتها ، وهذه الفئة مقسمة حسب فئات العمر .

استنتاج :

انّ الملاحظة الاساسية التي نستخلصها من خلال هذه الاسئلة أنّ عدم الرضا عن المسؤولية الوظيفية هو الطابع الغالب في المؤسسات .

فالعامل غير راض لأنّ المؤسسة لم تتح له حرية التصرف في عمله ، وغير راض لانّه لايشارك في اتخاذ القرار ، وبالتالي فهو بعيد عن المؤسسة .

فالعامل يحس بأنّه آلة فقط ، لذا ، فهذه الحوافز المعنوية غير موجودة ، وبالتالي فمعنويات العمال ضعيفة جدا .

الرضا مع التقدير والاحترام : هذه السلسلة من الأسئلة خاصة بالرضا مع التقدير والاحترام ، ونريد أنّ نبين من خلاله الى أى مدى العمال راضين عن الاحترام الذى يكنّه لهم زملاؤهم ومسؤوليهم .

الجدول رقم 130 : يبين مدى رضا العمال - أفراد العينة - عن كون المسؤولين يقدرون جهد العمال .

هل أنت راض عن ارجاع الجهد المبذول في العمل ونتائجه اليك ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكـــرارات	النسبـــة %
نعـــم	177	70,8
لا	61	24,4
لا أدري	12	4,8
المجمـــوع	250	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول الى أى مدى يكون العامل راض عند ما يشعر بأنّ مسؤوليه يرجعون النتائج الاجابية اليه .

- فنجد أنّ 177 من أفراد العينة أى نسبة 70,8 % راضون عند ترجع الجهود المبذولة اليهم .
- بينما 61 من أفراد العينة أى نسبة 24,4 غير راضين ، ويرون بأنّ الواقع هو الأساس .
- كما أجاب 12 من أفراد العينة أى 4,8 % بعدم درايتهم .

الجدول رقم 131 : يبين مدى رضا العمال - أفراد العينة - عن كون مسؤليهم يقدرون جهد العمال حسب المسؤولية المهنية .

المسؤولية المهنية	اطار متوسط		عامل بسيط		المجموع والنسب	
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	%	التكرارات	%	المجموع	%
نعم	28	11,2	149	59,6	177	70,8
لا	13	5,2	48	19,2	61	24,4
لا أدري	4	1,6	8	3,2	12	4,4
المجموع	45	18	205	82	250	100

نلاحظ أنّ العمال بصفة عامة راضين اذا عرفت المؤسسة كيف ترجع الجهد اليهم .

فعدد الاطارات المتوسطة 45 ، نجد 28 منهم أى 62,22 % راضون على هذا الاسلوب ، بينما 15 منهم أى نسبة 28,33 % غير راضين ، كما أجاب أربعة منهم بعدم درايتهم .

...أمّا العمال البسطاء وعددهم 205 ، فنجد 149 منهم أى 72,68 % راضون ، بينما 48 أى نسبة 23,41 % غير راضين ، كما أجاب 8 من أفراد العينة أجابوا بعدم درايتهم .

الجدول رقم 132 : يبين مدى رضا العمال — أفراد العينة — عن كون مسؤوليهم يقدرون جهد العمال حسب متغير السن .

السن	20 الى 24		25 الى 29		30 الى 34		35 الى 39		40 الى 44		45 الى 49		50 الى 54		55 الى 59		+60		المجموع	النسب
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
نعم	9	3,6	15	6	52	20,8	28	11,2	18	7,2	23	9,2	13	5,2	10	4	1	0,4	177	70,8
لا	5	2	13	5,2	10	4	7	2,8	15	6	3	1,2	1	0,4	3	1,2	2	0,8	61	24,4
لاأدرى	1	0,8	1	0,4	3	1,2	3	1,2	00	0	00	00	2	0,8	00	00	1	0,4	12	4,8
المجموع	16	6,4	39	15,6	65	26	33	15,2	33	13,2	26	10,4	16	6,4	13	5,6	4	1,6	250	100

من خلال هذا الجدول ، نلاحظ أنّ الذين أجابوا برضاهم ، نجد العدد في ارتفاع من سن 20 الى غاية 34 ، ثم يعود هذا الأخير الى التدني ، باستثناء سن 45 ـ 49 ، أين شوهد ارتفاع نسبي .

ـ أمّا الذين أجابوا بعدم رضاهم ، فنلاحظ أنّ العدد يختلف من فئة عمرية الى أخرى ، فهو مرتفع في فئة مثل 25 ـ 29 وكذا 40 ـ 44 ، ومنخفض عند البعض مثل 45 ـ 49 . . .

ـ كما نلاحظ أنّ الذين أجابوا بعدم درايتهم ، فالعدد كذلك يختلف من فئة عمرية الى أخرى .

الجدول رقم 133 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ عن اعتراف الزملاء بالجهد الذى يبذلونه .

هل أنت راض عن اعتراف الزمـــلاء بالجهد الذي تبذلـــه ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكـــرارات	النسبـــة %
نعـــم	183	73,2
لا	55	22
لا أدرى	12	4,8
المجمـوع	250	100

الزملاء فيما بينهم يقدرون مجهوداتهم ، والعمال نفسيـ[illegible] يحبون أن يعترف بمجهوداتهم .

ـ فنجد 183 من أصل 250 أى نسبة 73,2 % ، هم راضون على اعتراف الزملاء بجهدهم .

ـ بينما 55 منهم أى نسبة 22 % يرون بأنّ اعتراف الزملاء لاأساس له بالرضا .

ـ كما نجد 12 من أفراد العينة أى نسبة 4,8 % أجابوا بعدم درايتهم .

الجدول رقم 134 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ عن اعتراف الزملاء بالجهد الذى يبذلونه حسب المسؤولية المهنية .

المسؤولية المهنية	اطار متوسط		عامل بسيط		المجموع و النسبة	
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	%	التكرارات	%	المجموع	%
نعـــم	32	12,3	151	60,4	183	73,2
لا	8	3,2	47	18,8	55	22
لا أدرى	5	2	7	2,8	12	4,8
المجموع	45	18	205	82	250	100

فالرضا من خلال هذا الجدول خاص بالاطارات المتوسطة والعمال البسطاء .

ـ فنجد عند الاطارات المتوسطة أنّ الذين أجابوا برضاهم عدد كبير نوعا ما 32 من أصل 45 ، بينما 8 فقط غير راضين لأنّ الزملاء لا يعترفون بالجهود . كما أجاب 5 أفراد من العينة أنهم لا يدرون .

ـ أمّا العمال البسطاء ، فنجد أنّ عدد 151 أى نسبة 73,65 ٪ أجابوا برضاهم ، بينما 47 منهم أجابوا بغير رضاهم .

ـ أمّا 7 منهم فقد كانت اجابتهم بأنّهم ليسوا على دراية .

الجدول رقم 135 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ عن اعتراف الزملاء بالجهد الذى يبذلونه حسب متغير السن .

السن	20 الى 24		25 الى 29		30 الى 34		35 الى 39		40 الى 44		45 الى 49		50 الى 54		55 الى 59		+60		المجموع	النسبة
مدى وجود الرضا / نسبة التكرارات	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
نعم	3	1,2	22	8,8	47	18,8	33	13,2	31	12,4	22	8,8	16	6,4	6	2,4	3	1,2	183	73,2
لا	10	4	15	6	18	7,2	4	1,6	00	00	3	1,2	00	00	5	2	00	00	55	22
لا أدرى	3	1,2	2	0,8	00	00	1	0,4	2	0,8	1	0,4	00	00	2	0,8	1	0,4	12	4,8
المجموع .	16	6,4	39	15,6	65	26	38	15,2	33	13,2	26	10,4	16	6,4	13	5,2	4	1,6	250	100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أنّ الذين أجابوا بأنهم راضين على اعتراف الزملاء بجهدهم وعددهم 183 ، نلاحظ أنّ العدد يبدأ في الارتفاع في فئة العمر 20 الى غاية 34 ، ثم يعود العدد الى الانخفاض النسبي حتى سن + 60 ، ولكن طبعا مع الالتزام هنا بالنسبة في الأعداد .

ـ أمّا الذين أجابوا بعدم رضاهم وعددهم 55 ، فنفس الملاحظة حيث أنّ العدد يكون في ارتفاع من سن 20 الى غاية 34 ، ثم يعود للانخفاض .

ـ كما نلاحظ التوزيع غير النسبي للذين أجابوا بعدم درايتهم .

الجدول رقم 136 : يبين مدى رضا العمال — أفراد العينة — عن المكافأة التي يتلقونها مقابل الجهد والأداء الجيد .

هل أنت راض عن المكافأة التي تتلقاها مقابل الجهد والأداء الجيد ؟ نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكـرارات	النسبـة %
نعـم	63	25٫2
لا	175	70
لا أدري	12	4٫8
المجموع	250	100

المكافأة حافز معنوى ومادى يؤثر على العمال — كما سبق ذكره في الاطار النظرى .

من خلال هذا الجدول نلاحظ الى أى مدى العمال راضيين على هذه المكافأة مقابل الجهد المبذول .

— فنلاحظ أن 63 من أفراد العينة أى نسبة 25٫2 % أى $\frac{1}{4}$ العمال — أفراد العينة — راضون عنها ، ويرون بأنها تساوى مجهوداتهم .

— بينما 175 منهم أى نسبة 70 % يرون عكس ذلك ، أى أن المكافأة التي يتلقونها لا تقابل مجهوداتهم المبذولة .

— كما أجاب 12 منهم بعدم علمهم ، أى نسبة 4٫8 % .

الجدول رقم 137 : يبين مدى رضا العمال — أفراد العينة — عن المكافأة التي يتلقونها مقابل الجهد والأداء الجيد حسب المسؤولية المهنية .

المسؤولية المهنية: نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	اطار متوسط: التكرارات	اطار متوسط: %	عامل بسيط: التكرارات	عامل بسيط: %	المجموع والنسبة: المجموع	المجموع والنسبة: %
نعـم	35	14	28	11٫2	63	25٫2
لا	10	4	165	66	175	70
لا أدري	00	00	12	4٫8	12	4٫8
المجموع	45	18	205	82	250	100

من الراضي على المكافأة ، العمال البسطاء أم الاطارات المتوسطة ؟

نلاحظ من خلال الجدول أنّ الاطارات المتوسطة وعددهم 45 ، نجد 35 منهم راضون على المكافأة بينما 10 منهم غير راضين .

ـ بينما العمال البسطاء وعددهم 205 ، فالراضون هم فقط نسبة 13,65 ٪ ، بينما الغير راضون نسبتهم 80,48 ٪ ، وهي نسبة كبيرة .

ـ أمّا الذين أجابوا بعدم درايتهم وعددهم 12 فكلهم من العمال البسطاء .

الجدول رقم 138 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ عن المكافأة التي يتلقونها مقابل الجهد والأداء الجيد حسب متغير السن .

السن	20 الى 24		25 الى 29		30 الى 34		35 الى 39		40 الى 44		45 الى 49		50 الى 54		55 الى 59		60+		المجموع	النسبة
التكرارات / مدى وجود الرؤساء	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
نعم	6	2,4	10	11,2	3	21,6	5	13,2	10	8	6	7,2	8	3,2	9	3,6	1	0,4	63	25,2
لا	7	2,8	28	4	54	3,2	33	2	22	4,8	13	2,4	6	2,4	4	1,6	3	1,2	175	70
لا أدرى	3	1,2	1	0,4	3	1,2	00	0,0	1	0,4	2	0,8	2	0,8	00	0,0	00	0,0	12	4,8
المجموع	16	6,4	39	15,6	65	26	38	15,2	33	13,2	26	10,4	16	6,4	13	5,2	4	1,6	250	100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أنّ الذين أجابوا برضاهم عن المكافأة التي يتلقونها ، الأعداد غير متوازية . فعند بعض الفئات العمرية يرتفع وفي بعضها ينخفض . فنجد مثلا 10 في فئة 25 ـ 29 ، ثم تنخفض الى 5 في فئة 35 ـ 39 ، وهكذا .

ـ بينما الذين أجابوا بعدم رضاهم ، فالأعداد هنا تكون في ارتفاع ثم ما تنفك تنزل .

ـ كما نلاحظ أنّ توزيع الفئة التي أجابت بعدم درايتها فهو توزيع نوعا ما غير متوازن أي نجد عدد 3 كما نجد 00 .

الجدول رقم 139 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ عن التقدير الذى يتحصلون عليه من رؤسائهم .

مدى وجود الرضا / نسبة التكرارات	التكــــــرارات	النسبـــــة %
هل أنت راض عن التقدير الذى تحصل عليه من رؤسائــــــك ؟		
نعـــــم	161	64,4
لا	75	30
لا أدرى	14	5,6
المجموع	250	100

رغم أن العمال غير راضيين على الاشراف الذى يقوم به المسؤولون، الا أنهم راضون على الاحترام والتقدير الذى يولونه اليهم هؤلاء المسؤولون.

ـ فنجد أن 161 من أفراد العينة، أى نسبة 64,4 % راضـون على هذا التقدير.

ـ بينما 75 منهم أى 30 % غير راضين، ويرون بأن المسؤولين لا يحترمون العمال.

ـ كما أجاب 14 منهم أى نسبة 5,6 % بأنهم لايدرون.

الجدول رقم 140 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ عن التقدير والاحترام الذى يتحصلون عليه حسب المسؤولية المهنية.

المسؤولية المهنية / مدى وجود الرضا / نسبة التكرارات	اطار متوســط: التكرارات	اطار متوســط: %	عامل بسيــــط: التكرارات	عامل بسيــــط: %	المجموع والنســب: المجمـوع	المجموع والنســب: %
نعـــــم	25	10	136	54,4	161	64,4
لا	15	6	60	24	75	30
لا أدرى	5	2	9	3,6	14	5,6
المجموع	45	18	205	82	250	100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن كل من الاطارات المتوسطـــة والعمال البسطاء جلهم راضين عن التقدير الذى يكنه لهم رؤسائهم.

فالاطارات المتوسطة وعددهم 45، نجد نسبة 55,5 % راضون على هذه التقديرات، بينما 33,3 % غير راضين، كما أجاب 5 منهــم بعدم درايتهم.

ـ أمّا العمال البسطاء وعددهم 205 ، فنجد أنّ عدد 136 ، أى نسبة 66,34 ٪ راضون ، بينما 60 منهم أى نسبة 29,26 ٪ غير راضين على هذا التقدير :
ـ كما أجاب 9 من أفراد العينة (العمال) بأنّهم لا يـدرون .

الجدول رقم 141 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ عن التقدير و الاحترام الذى يتحصلون عليه حسب سن أفراد العينة .

السن	20 الى 24		25 الى 29		30 الى 34		35 الى 39		40 الى 44		45 الى 49		50 الى 54		55 الى 59		60+		المجموع	النسبة
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
نعم	3	1,2	18	7,2	50	20	26	10,4	25	10	22	8,8	7	2,8	7	2,8	3	1,2	161	64,4
لا	8	3,2	18	7,2	15	6	9	3,6	6	2,4	4	1,6	8	3,2	6	2,4	1	0,4	75	30
لا أدرى	5	2	3	1,2	00	00	3	1,2	2	0,8	00	00	1	0,4	00	00	00	00	14	5,6
المجموع .	16	6,4	39	15,6	65	26	38	15,2	33	13,2	26	10,4	16	6,4	13	5,2	4	1,6	250	100

تقريبا نفس الملاحظة السابقة . فهنا نجد أنّ الذين أجابوا بأنهم راضين العدد يكون في ارتفاع عند فئة الشباب أى من 20 ـ 34 ، ثم يعود هذا العدد الى الانخفاض .
ـ بينما الذين أجابوا بعدم رضاهم ، فنجد أنّ التوزيع العـددى يختلف من فئة عمرية الى أخرى ، و هذا الاختلاف دايما يعود الـى مدى رضا أو عدم رضا أفراد العينة .
ـ كما نلاحظ أنّ توزيع الذين أجابوا بعدم درايتهم هو توزيـع غير منتظم ، فهو مرتفع عند فئة 20 سنة ، وغير موجود عند أخرى 45ـ 49 .

استنتاج : من خلال الأسئلة السابقة ، نلاحظ أنّ التقديـر و الاحترام خاصية معنوية ، وحافز معنوى موجود في مؤسساتنا .

فالعمال بصفة عامة راضين عنها ، خاصة بينهم وبين مسؤوليهم العبا شرين وهفاته صفة يتمتع بها الجزائرى . بينما العمال غير راضين عن المكافأة (سواء المادية أو المعنوية) التي يتلقونها مقابل ما يبذلونه من جهد .

الرضا والاشراف : هذه المجموعة من الأسئلة خاصة بمدى وجود الرضا عن الاشراف . والهدف من الاسئلة هو معرفة الى أى حد العامل راض عن مرؤوسيه ومدى الدور الذى يلعبه هذا الرئيس في مجال العمل .

الجدول رقم 142 : يبين مدى رضا العمال - أفراد العينة - عن الأسلوب الذى يتبعه الرئيس في حلّ مشكلات العمل .

هل أنت راض عن الأسلوب الذى يتبعه الرئيس في حل مشكلات العمل؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكـــــرارات	النسبــــة ٪
نعـــــم	163	65,2
لا	86	34,4
لا أدرى	11	4,4
المجموع	250	100

تعترض العامل عند قيامه بعمله العديد من المشاكل ، ويلعب الرئيس دورا مهما في حلّ مشكلات العمل .

والجدول التالي يبين لنا مدى رضا العمال عن الأسلوب الذى يتبعه الرئيس في حلّ مشكلات العمل .

- فنلاحظ أنّ 163 من أفراد العينة أى 65,2 ٪ راضون على هذا الأسلوب .
- بينما 86 منهم أى 34,4 ٪ غير راضين على أسلوب الرئيس .
- بينما 11 من أفراد العينة أى 4,4 ٪ فقد أجابوا بعدم درايتهم .

واذا قمنا باجراء مقارنة بين هذا الجدول والجدول رقم 105 ، نلاحظ تناقضا من الوهلة الأولى ، ولكن الجدول رقم 105 خاص بطرق الاشراف العامة في المؤسسة .

الجدول رقم 143 : يبين مدى رضا العمال ... أفراد العينة ... من الأسلوب الذى يتبعه الرئيس في حل مشكلات العمل حسب المسؤولية المهنية .

المسؤولية المهنية	اطار متوسط		عامل بسيط		المجموع والنسب	
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	%	التكرارات	%	المجموع	%
نعم	25	10	138	55,2	163	65,2
لا	13	5,2	73	29,2	86	34,4
لا أدرى	7	2,8	4	1,6	11	4,4
المجموع	45	18	205	82	250	100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أنّ الاطارات المتوسطة وعددهم 45 ، نرى الراضين منهم على أسلوب الرئيس في حلّ مشكلات العمل هو مرتفع 25 ، مقارنة بالذين أجابوا بعدم رضاهم 13 ، أو الذين أجابوا بعدم علمهم 13 .

كما نلاحظ أنّ العمال البسطاء وعددهم 205 ، فالعدد الراضي يمثل 138 فردا ، أى نسبة 67,31 % بينما العدد غير الراضي هو 73 فرد . كما نجد 4 من هؤلاء العمال أجابوا بعدم علمهم .

الجدول رقم 144 : يبين مدى رضا أفراد العينة عن الأسلوب الذى يتبعه الرئيس في حلّ مشكلات العمل حسب متغير السن .

السن	20 الى 24		25 الى 29		30 الى 34		35 الى 39		40 الى 44		45 الى 49		50 الى 54		55 الى 59		+60		المجموع	النسبة
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
نعم	5	2	12	4,8	49	19,6	30	12	19	7,6	13	5,2	8	3,2	10	4	3	1,2	163	65,2
لا	10	4	25	10	16	6,4	7	2,8	12	4,8	10	4	6	2,4	3	1,2	1	0,4	86	34,4
لا أدرى	1	0,4	2	0,8	00	0	1	0,4	2	0,8	3	1,2	2	0,8	00	0	00	0	11	4,4
المجموع	16	6,4	39	15,6	65	26	38	15,2	33	13,2	26	10,4	16	6,4	13	5,2	4	1,6	250	100

من خلال هذا الجدول ، نلاحظ أنّ الفئة التي أجابت برضاها عن أسلوب الرئيس في حلّ مشكلات العمل وعددها 163 ، نجد أنّ العدد يكون في تصاعد من سن الى آخر ، أى من سن 20 الى غاية 34 ، ثم يعود العدد بالنزول . وهنا يجب أنّ نفرق بين العدد والنسبة ، والذى هو اختلاف في بعض الأحيان كبير جدا .

ـ أمّا الذين أجابوا بعدم رضاهم وعددهم 86 ، فالتوزيع هنا يختلف من فئة عمرية الى أخرى فهي مرتفعة عددا مثلا في فئة 25 ــ 29 ، أين تصل الى 25 ، ثم تعود للنزول الى 7 في فئة 35 ــ 39 ، ثم تعود للارتفاع في فئة 40 ــ 44 ، وهكذا ...

ـ كما نلاحظ أنّ الذين أجابوا بعدم علمهم ، فالتوزيع كذلك يختلف من فئة الى أخرى .

الجدول رقم 145 : يبين مدى رضا العمال ــ أفراد العينة ــ عن الصلاحيات المعطاة لهم بالعمل .

هل أنت راض عن الصلاحيات المعطاة لك بالعمل ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	النسبة %
نعم	35	14
لا	202	80,8
لا أدري	13	5,2
المجموع	250	100

من خلال هذا الجدول نريد أنّ نبين الى أى مدى العامل راض على الصلاحيات المعطاة له بالوظيفة .

ـ فنجد أنّ 202 من أفراد العينة أى 80,8 % غير راضين على هذه الصلاحيات ، أى أنّهم لا يتمتعون بأنّ صلاحيات .

ـ بينما 35 فقط أى 14 % يتمتعون بصلاحيات معطاة في الوظيفة .

ـ كما أجاب 13 من أفراد العينة أى 5,2 % بعدم درايتهم .

الجدول رقم 146 : يبين مدى رضا العمال ــ أفراد العينة ــ عن الصلاحيات المعطاة لهم بالعمل حسب المسؤولية المهنية .

المسؤولية المهنية	اطار متوسط		عامل بسيط		المجموع	
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	%	التكرارات	%	المجموع	%
نعم	15	6	20	8	35	14
لا	30	12	172	68,8	202	80,8
لا أدري	00	00	13	5,2	13	5,2
المجموع	45	18	205	82	250	100

هذا الجدول يبين لنا مدى رضا العمال عن الصلاحيات المعطاة لهم ، والتي أجابت الغالبية بأنها غير راضية عنها .

ـ فنجد أن الاطارات المتوسطة وعددها 45 ، نجد 15 منهم فقط أى نسبة 33,33 % هي راضية ، بينما 66,67 % غير راضيـة على هذه الصلاحيات .

ـ أمّا العمال البسطاء وعددهم 205 ، نلاحظ أنّ الراضين عددهم قليل جدا أى يمثل فقط 20 ، بينما أفراد العينة غيـر الراضين عن الصلاحيات فيمثلون 172 فردا .

ـ كما نلاحظ أنّ كل الذين أجابوا بعدم درايتهم هم مـن العمال البسطاء .

الجدول رقم 147 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ عن الصلاحيات المعطاة لهم بالعمل حسب سن أفراد العينة .

السن	20 الى 24		25 الى 29		30 الى 34		35 الى 39		40 الى 44		45 الى 49		50 الى 54		55 الى 59		60+		المجموع	النسبة
النسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
نعم	00	00	5	2	4	1,6	00	0,0	6	2,4	10	4	3	1,2	5	2	3	1,2	35	14
لا	15	6	31	12,4	61	24,4	36	14,4	23	9,2	16	6,4	13	5,2	6	2,4	00	00	202	80,8
لا أدري	1	0,4	3	1,2	00	00	2	0,8	4	1,6	00	00	00	00	2	0,8	1	0,4	13	5,2
المجموع	16	6,4	39	15,6	65	26	38	15,2	33	13,2	26	10,4	16	6,4	13	5,2	4	1,6	250	100

هل الصلاحيات تعطى للشباب أم الشيوخ ؟

ـ نلاحظ أنّ الذين أجابوا برضاهم عن الصلاحيات وعددهم 35 ، أنّ بعض الفئات العمرية لا توجد بها مثل سن 20ـ24 ، أو سن 35 ـ 39 ، بينما هي موجودة في فئات أخرى ولكن ضئيلة جدا مع بعض الاستثناءات كسن 45 ـ 49 أو 55 ـ 59 أو حتى 60 + .

ـ أمّا الذين أجابوا بعدم رضاهم وعددهم 202 ، فمثلا النسب المرتفعة في كل فئة عمرية باستثناء فئة + 60 أين العدد (00). فالأولى نجد 15 من أصل 16 ، والثالثة 61 من أصل 65 ، والرابعة 36 من أصل 38 الخ ...

ـ كما نجد توزيع أفراد العينة الذين أجابوا بعدم علمهم توزيعا غير منتظم .

الجدول رقم 148 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ على أسلوب معاونة الرئيس لهم في مواقف العمل الصعبة .

هل أنت راض عن أسلوب معاونة الرئيس لك في مواقف العمل الصعبة؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكــــرارات	النسبــــة %
نعــم	162	64,8
لا	74	29,6
لا أدري	14	5,6
المجموع	250	100

هل الرئيس يقوم بمساعدة عماله في مواقف العمل الصعبة ؟

هذا السؤال تقريبا يشبه السؤال الوارد في الجدول رقم 141 . ولكن الفرق أنّ مشكلات العمل ليست هي الى أبعد حدّ مواقف العمل الصعبة . فهذا الجدول أكثر شمولية من الجدول رقم 141 .

ـ فنلاحظ أنّ العمال راضون ـ النسبة العالية ـ على معاونة الرئيس لهم ، ونسبة 64,8 % لدليل على ذلك .

ـ بينما 74 من أفراد العينة أي 29,6 % فهم غير راضين على أسلوب معاونة الرئيس لهم .

ـ كما أجاب 14 منهم أي 5,6 % بأنهم ليسوا على علم .

الجدول رقم 149 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ على أسلوب معاونة الرئيس لهم في مواقف العمل الصعبة حسب المسؤولية المهنية .

المسؤولية المهنية	اطار متوسط		عامل بسيط		المجموع والنسب	
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	%	التكرارات	%	المجموع	%
نعم	20	8	142	56,8	162	64,8
لا	20	8	54	21,6	74	29,6
لا أدري	05	2	9	3,6	14	5,6
المجموع	45	18	205	82	250	100

نلاحظ هنا أن" الاطارات المتوسطة العدد نفسه بين من هم راضون ، وغير راضين ، أى أن" الاطار المتوسط في كثير من الأحيان يكون بمثابة الرئيس الثاني . لذا فالرضا وعدم الرضا بالنسبة لهم في كثير من الأحيان صعب الحكم . كمانجد 5 منهم لايدرون .

ـ أمّا أفراد العينة العمال البسطاء ، فنجد الغالبية العظمى منهم أى 142 من أصل 205 هم راضون على أسلوب معاونة الرئيس لهم ، بينما 54 منهم غير راضين عنه .

ـ كما أجاب 9 منهم بعدم درايتهم .

الجدول رقم 150 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ على أسلوب معاونة الرئيس لهم في مواقف العمل الصعبة حسب السن .

السن	20 الى 24		25 الى 29		30 الى 34		35 الى 39		40 الى 44		45 الى 49		50 الى 54		55 الى 59		60+		المجموع	النسبة
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
نعم	10	4	30	12	45	18	22	8,8	19	7,6	16	6,4	7	2,8	10	4	3	1,2	162	64,8
لا	4	1,6	9	3,6	13	7,2	15	6	14	5,6	8	3,2	6	2,4	00	00	00	00	74	29,6
لا أدري	2	0,8	00	00	2	0,8	1	0,4	00	00	2	0,8	3	1,2	3	1,2	1	0,4	14	5,6
المجموع	16	6,4	39	15,6	65	26	38	15,2	33	13,2	26	10,4	16	6,4	13	5,2	4	1,6	250	100

ونلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ أفراد العينة الذيـــن أجابوا برضاهم عن أسلوب معاملة الرئيس لهم ، وعددهم 162 ، نلاحظ أنّ الأعداد تكون مرتفعة من سن 20 الى غاية 34 ، ثم يعود العدد الى الانخفاض باستثناء فئة 55ـ 59 ، أين يلاحظ ارتفاع طفيف .

ـ وكذلك نفس الملاحظة عند من أجابوا بعدم رضاهم ، فالأعداد تكون في ارتفاع من سن 20 الى غاية 34 ، ثم تعود للانخفاض مرّة أخرى .

ـ كما نلاحظ التوزيع غير المنتظم للذين أجابوا بعدم درايتهـم وعددهم 14 .

الجدول رقم 151 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ عن أسلوب تكوين الرئيس لمرؤوسيه في مواقع العمل .

هل أنت راض على أسلوب تكوين الرئيس لمرؤوسيه في مواقع العمل ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكـــــرارات	النسبـــــــة ٪
نعـــــم	153	61,2
لا	82	32,8
لا أدري	15	6
المجموع	250	100

عندما تقوم المؤسسة بادماج عامل جديد ، يحتاج هذا الأخير الى فترة للتأقلم مع محيطه العملي لذا يلعب الرئيس دورا مهما فـــي تكوين تلميذه الجديد .

ـ ونلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ :

ـ 153 من أفراد العينة أي 61,2 ٪ راضين على أسلوب تكويـن الرئيس ويرون من هذا الجانب أنّ رئيسهم يقوم بدوره .

ـ بينما 82 منهم أي 32,8 ٪ فيرون عكس ذلك ، أي أنهـم راضون على أسلوب تكوين الرئيس .

ـ كما أجاب 15 منهم أي 6 ٪ بأنهم لا يدرون .

الجدول رقم 152 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ على أسلوب تكوين الرئيس لمرؤوسيه في مواقع العمل حسب المسؤوليـــة المهنيـــة .

المسؤولية المهنية	اطار متوسط		عامل بسيط		المجموع و النسبة	
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	%	التكرارات	%	المجموع	%
نعم	35	14	118	47,2	153	61,2
لا	10	4	72	28,8	82	32,8
لا أدري	00	00	15	6	15	6
المجموع	45	18	205	82	250	100

من خلال هذا الجدول نلاحظ بأنّه سواء الاطارات المتوسطة أو العمال البسطاء ، فغالبيتهم راضون على أسلوب تكوين الرئيس لمرؤسيه .

ـ فنلاحظ أنّ من بين 45 اطار متوسط ، نجد 35 منهم راضون على أسلوب تكوين الرئيس ، بينما 10 فقط ليسوا راضين عنه .

ـ أمّا العمال البسطاء ، فنلاحظ 118 من أصل 205 راضون على هذا الأسلوب ، بينما 72 منهم غير راضين .

ـ كما نجد أنّ كل الفئة التي أجابت بعدم درايتها كلها من العمال البسطاء .

الجدول رقم 153 : يبين مدى رضا العمال على أسلوب تكوين الرئيس ... حسب السن .

السن	20 الى 24		25 الى 29		30 الى 34		35 الى 39		40 الى 44		45 الى 49		50 الى 54		55 الى 59		+60		المجموع	النسبة
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
نعم	11	4,4	25	10	50	20	28	11,2	15	6	12	4,8	4	1,6	7	2,8	1	0,4	153	61,2
لا	3	1,2	14	5,6	13	5,2	7	2,8	15	6	12	4,8	9	3,6	6	2,4	3	1,2	82	32,8
لا أدري	2	0,8	00	00	2	0,8	3	1,2	3	1,2	2	0,8	3	1,2	00	00	00	00	15	6
المجموع	16	6,4	39	15,6	65	26	38	15,2	33	13,2	26	10,4	16	6,4	13	5,2	4	1,6	250	100

من خلال هذا الجدول ، نلاحظ بأنّ الذين أجابوا بأنهم راضين على أسلوب تكوين الرئيس لهم في مواقع العمل وعددهم 153 ، نجد أنّ العدد يكون دائما في ارتفاع الى غاية سن 34 ثم يعود هذا العدد الى الانخفاض التدريجي .

ـ أمّا الذين أجابوا بعدم رضاهم على هذا الأسلوب ، فنلاحظ أنّ التوزيع مرتفع عند فئة ومنخفض عند فئة أخرى ، فهو منخفض عند فئة 20 ـ 24 مثلا ، ومرتفع عند فئة 40 ـ 44 الخ ...
ـ كما نلاحظ عدم تنظيم توزيع الفئة التي أجابت بعدم درايتهما .

استنتاج :

ونستخلص من خلال هذه الجملة من الأسئلة أنّ العمال ـ أفراد العينة ـ بصفة عامة راضون على مسؤوليهم المباشرين ، أى الذين يتعاملون معهم مباشرة لأنّ عدم الرضا غالبا ما يكون على الادارة العليا . ولا يكون على المسؤول المباشر .

وهذا انّ دلّ على شيئ فانما يدل على أنّ المسؤول المباشر يعتبر نفسه من العمال وبالتالي فهو يعاني ما يعانيه جملة العمال .

ولكن رغم ذلك ، فالعلاقة العملية المرضية هي الأهم هنا .

كما لاحظنا عدم الرضا عن الصلاحيات التي يتمتع بها العامل داخل المؤسسة . فهذا الأخير لايتمتع بأى صلاحية ، أو انّ صح التعبير لاخيار له ولا تصرف ، فهو مأمور يعمل مايملى عليه فقط .

الرضا والراتب : هذه الجملة من الأسئلة خاصة بالرضا على الراتب . ولقد سبق وأنّ تحدثنا على هذا الموضوع في الفصل الخاص بالخدمات . ولكن الهدف الذى نريده هنا هو تبيان مدى الرضا المترتب عن الراتب وعلاقته بمتغيرات العمل والوقت .

الجدول رقم 154 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ عن كفاية الراتب الذى يتحصلون عليه .

نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	النسبة %
نعم	12	4,8
لا	226	90,4
لا أدري	12	4,8
المجموع	250	100

هل أنت راضٍ على كفاية الراتب الذي تحصل عليه ؟

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ :

ـ 226 من أفراد العينة أي نسبة 90,4 ٪ غير راضين على الراتب الذي يتحصلون عليه .

ـ بينما 12 فقط منهم أي نسبة 4,8 هم الراضون .

ـ بينما أجاب 12 كذلك من أفراد العينة أي 4,8 ٪ بأنهم لا يدرون .

الجدول رقم 155 : يبين مدى رضا العمال ـ أفراد العينة ـ عن كفاية الراتب الذي يتحصلون عليه حسب المسؤولية المهنية .

المسؤولية المهنية	اطار متوسط		عامل بسيط		المجموع والنسبة	
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	%	التكرارات	%	المجموع	%
نعم	6	2,4	6	2,4	12	4,8
لا	39	15,6	187	74,8	226	90,4
لا أدري	00	00	12	4,8	12	4,8
المجموع	45	18	205	82	250	100

من خلال هذا الجدول نلاحظ عدم رضا شامل لكل الفئتين .
فالاطارات المتوسطة 45 ، نجد 6 فقط هم راضون على راتبهم ، بينما 39 منهم غير راضين .

ـ ونفس الملاحظة بالنسبة للعمال البسطاء ، حيث العمال الراضون عن الراتب 6 من أصل 205 ، بينما غير الراضين 187 .

ـ كما نجد أنّ كل الذين أجابوا بعدم درايتهم وعددهم 12 هم من العمال البسطاء .

الجدول رقم 156 : يبين مدى تناسب راتب ـ أفراد العينة ـ مع كمية العمل الذي يؤدونه .

هل أنت راض على مرتبك مقارنة مع كمية العمل المبذول ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكـــرارات	النسبــــة %
نعم	17	6,8
لا	219	87,6
لا أدري	14	5,6
المجموع	250	100

نريد أنّ نبين من خلال هذا الجدول مدى رضا العمال على مرتباتهم مقارنة مع كمية العمل المبذول ، أى علاقة الجهد بالأجر •

ـ فنجد أنّ 219 من أفراد العينة أى نسبة 87,6 % وهي الأغلبية غير راضية على هذه المرتبات مقارنة بالمجهودات المبذولة ، أى أنّ الجهد يفوق المرتب •

ـ بينما 17 من أفراد العينة أى نسبة 6,8 % فقط هي راضية على مرتباتها ، وترى بأنّها نتاج مجهوداتها •

ـ بينما 14 منهم أى نسبة 5,6 % لا يدرون •

الجدول رقم 157 : يبين مدى تناسب راتب أفراد العينة مع كمية العمل الذى يؤدونه ، حسب المسؤولية المهنية •

المسؤولية المهنية	اطار متوسط		عامل بسيط		المجموع والنسب	
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	%	التكرارات	%	المجموع	%
نعم	11	4,4	6	2,4	17	6,8
لا	28	11,2	191	76,4	219	87,6
لا أدرى	6	2,4	8	3,2	14	5,6
المجموع	45	18	205	82	250	100

ومن خلال هذا الجدول ، نلاحظ كذلك أنّ عدم الرضا شامل لكل الفئات •

ـ فالاطارات المتوسطة نجد غالبيتها غير راضية عن الراتب مقارنة بكمية العمل المبذول (28). أمّا 11 منهم راضون ، كما نجد 6 من هؤلاء أجابوا بعدم درايتهم •

ـ أمّا العمال البسطاء ، فكذلك غالبيتهم أى 191 من أصل 205 غير راضين عن المرتب مقارنة بكمية العمل المبذول • بينما 6 فقط هم راضون عنه ، كما أجاب 8 منهم بعدم درايتهم •

الجدول رقم 158 : يبين مدى تناسب راتب أفراد العينة مع كمية العمل الذى يؤدونه حسب سن أفراد العينة .

السن	20 الى 24		25 الى 29		30 الى 34		35 الى 39		40 الى 44		45 الى 49		50 الى 54		55 الى 59		+60		المجموع	النسبة
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
نعم	1	0,4	1	0,4	3	1,2	2	0,8	1	0,4	3	1,2	3	1,2	2	0,8	1	0,4	17	6,8
لا	12	4,8	35	14	60	24	35	14	32	12,8	21	8,4	11	4,4	10	4	3	1,2	219	87,6
لا أدرى	3	1,2	3	1,2	2	0,8	1	0,4	00	00	2	0,8	2	0,8	1	0,4	00	00	14	5,6
المجموع	16	6,4	39	15,6	65	26	38	15,2	33	13,2	26	10,4	16	6,4	13	5,2	4	1,6	250	100

ـ هنا الجماعة التي أجابت برضاها قليلة جدا ، لذلك فتوزيعها على الفئات العمرية توزيعا ضعيفا ، وهذا مايلاحظ من خلال الجدول .

ـ أمّا الفئة التي أجابت بعدم رضاها وعددها 219 ، نلاحظ أنّ العدد يرتفع من سن 20 الى 34 ، ثم يعود الى الانخفاض ، مع ملاحظة الفرق بين العدد والنسبة .

ـ كمانلاحظ التوزيع غير المنتظم للذين أجابوا بعدم درايتهم .

الجدول رقم 159 : يبين مدى رضا العمال عن ساعات العمل في الوظيفة مقارنة بساعات متشابهة في مؤسسات أخرى .

هل أنت راض عن ساعات العمل في وظيفتك ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	التكرارات	النسبة %
نعم	17	6,8
لا	217	86,8
لا أدرى	16	6,4
المجموع	250	100

بعض المؤسسات تستعمل توقيتا غير ملائم لا يرضي العمال .
فنلاحظ مثلا أن المؤسسة الوطنية لانتاج المنتوجات الجلدية EMAC
التوقيت هو كما يلي :

- الدخول = 7,30
- الغذاء = 11,30 ... بالفرق ابتداء من الساعة 11 .
- العودة الى العمل = 12 ساعة .
- الخروج = 16,30 .

ان 217 من أفراد العينة أي نسبة 86,8 % غير راضين على ساعات العمل الموجودة في المؤسسة ، بينما 17 منهم أي 6,8 % فهي الفئة الراضية .

- بينما 16 من أفراد هذه العينة أي 6,4 % أجابوا بعدم درايتهم .

الجدول رقم 160 : يبين مدى رضا العمال - أفراد العينة - عن ساعات العمل في الوظيفة مقارنة بساعات متشابهة في مؤسسات أخرى حسب متغير المسؤولية .

المسؤولية المهنية / نسبة التكرارات / مدى وجود الرضا	اطار متوسط: التكرارات	اطار متوسط: %	عامل بسيط: التكرارات	عامل بسيط: %	المجموع والنسب: المجموع	المجموع والنسب: %
نعم	8	3,2	9	3,6	17	6,8
لا	32	12,8	185	74	217	86,8
لا أدري	5	2	11	4,4	16	4,6
المجموع	45	18	205	82	250	100

نفس الملاحظة السالفة في السؤالين السابقين . فعدم الرضا هو الطابع الغالب عند كل الفئات .

فالعمال البسطاء وعددهم 205 ، نجد الراضين منهم 9 فقط أي يمثلون سوى 4,39 % ، بينما غير الراضين فهم نسبة كبيرة ويمثلون 185 من أصل 205 . كما نجد 11 منهم أجابوا بعدم علمهم .

أما الاطارات المتوسطة وعددها 45 ، نجد 8 منهم فقط هم راضون بينما 32 غير راضين ، كما أجاب 5 منهم بعدم علمهم .

استنتاج :

نلاحظ من خلال الأجوبة أن عدم الرضا هو الطابع السائد فالعمال غير راضين على مرتباتهم لأن مجهوداتهم أكبر من هذه المرتبات وبالتالي فالجهد لا يساوي الراتب حسب رأيهم . وهذا يؤدي الى التماطل والتكاسل لأن الشعور بعدم جدوى زيادة الجهد يكون الطابع الغالب .

ـ كما أن ساعات العمل المطبقة في بعض المؤسسات لا تناسب جو العمل المبذول ، فالعامل لا يشعر بأدنى راحة في اليوم كله لأن نصف ساعة في اليوم وقت الغذاء غير كافية .

وهنا كان لزاما على المؤسسة البحث على أساليب لمواجهة هذا النقص .

=============

============ =

ـ السؤال الذي نصل اليه هو ، اعطاء مجموعة من الحوافز التي نراها مهمة وواقعية ، ويقوم العامل بترتيبها حسب أهميتها بالنسبة له .

الجدول رقم 161 : يبين ترتيب الحوافز حسب أهميتها بالنسبة للعمال - أفراد العينة - .

لديك جملة من الحوافز ، رقمها حسب أهميتها بالنسبة لك ؟			
الحوافز	الترتيب	عدد المجيبين	النسبة % من 250
الرواتب والمكافأة	2	226	90,4
الضمانات الوظيفية	7	175	70
الترقية الوظيفية	8	210	84
الاشراف الجيد	12	185	74
العلاقة مع الرؤساء	10	175	70
العلاقة مع الزملاء	9	235	94
اعتراف الزملاء بجهدك في العمل	13	220	88
ظروف العمل والبيئة المادية	5	175	70
أنظمة المؤسسة والاجراءات المطبقة	6	190	76
اعتراف الرؤساء بالجهود والانجازات	14	180	72
المناخ الوظيفي ومرونة ساعات العمل	3	242	96,8
العدالة والمساواة في الترقيات وعدم الوساطة والمحسوبية	4	236	94,4
تأمين السكن	1	235	94
توفير وسائل الترفيه والتسلية	11	230	92
ملاءمة الوظيفة لمجال التخصص	15	44	17,6
المشاركة في اتخاذ القرارات	17	240	96
قرب العمل من البيت	16	190	76

كما أشرنا سابقا فان الحوافز سواء المادية أو المعنوية بجميع أصنافها تعتبر من العوامل المساعدة على الرضا والأداء . ومن خلال هذا الجدول ، وبناء على الحوافز المذكورة ، نريد أن نبين ماهي الحوافز المؤثرة في سلوك العمال ، وهذا حسب الترتيب الذى قاموا به .

1ـ السكن : هو الحافز الأول لدى أفراد العينة ، وعدد 235 منهم يرون بأنه أهم دافع على العمل .

2 ـ الراتب والمكافأة : وهو كذلك حافز مادي يساعد على المعيشة الاجتماعية ، لذا جاء في الصف الثاني بعد السكن .

3 ـ المناخ الوظيفي ومرونة ساعات العمل : الجو العام في المؤسسة من الحوافز المعنوية المساعدة على الاستقرار النفسي للعمال . لذا ، فالعمال يرون بضرورة تواجده داخل المؤسسة .

4ـ العدالة والمساواة في الترقيات وعدم الوساطة والمحسوبية : في الصف الرابع من حيث الأهمية حيث تواجد العدالة داخل المؤسسة يعتبر حافزا معنويا للعمال الذين يرون بأنهم في صف واحد دون تمييز .

5ـ ظروف العمل والبيئة المادية : من الضروري توفير شروط موضوعية للعمل وهذا بايجاد محيط عملي ملائم يساعد العمال على الجهد . فالحرارة والضجيج والرائحة الكريهة عبارة عن ظروف غير مواتية للعمل اليومي .

6ـ أنظمة المؤسسة والاجراءات المطبقة : في الصف السادس من حيث الأهمية ، ولكن هو حافز معنوي مهم للعامل ، حيث أن الاجراءات التي تطبقها المؤسسة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار .

7ـ الضمانات الوظيفية : مع بروز نظام الاستقلالية أصبح العامل يخشى على عمله ، حتى ولو لم يصرح بذلك ، فالطرد أصبح شيئا عاديا . لذا فالعامل اليوم وخاصة البسيط يبحث أن تضمن له المؤسسة عمله ، ولا يكون عرضة للطرد في أي لحظة . لهذا جاء في الصف السابع من بين الحوافز المعنوية .

8 ـ الترقية الوظيفية : من الحوافز المعنوية المهمة للعامل الترقي في الوظيفة ، وهذا الأخير يسمح للعامل بأن يأمل في مستقبل أحسن ، وبالتالي يساعد على بذل مجهود أكبر حتى يترقى في عمله . ومن الواجب أن تحترم المقاييس الموضوعية للترقي دون محسوبية أو حساسية .

9 ـ العلاقة مع الزملاء : تعتبر من أهم العوامل المساعدة على تكوين التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة . والعلاقة مع الزملاء تعتبر كذلك دافعا على العمل الجماعي ان عرفت المؤسسة كيف تسيرها . لذا ، فهذه العلاقة تكون عائلة كبيرة بين العمال .

10 ـ العلاقة مع الرؤساء : كما تعتبر العلاقة مع الرؤساء بدافع معنوى يجعل العمال يسعون بكل ما يستطيعون للعمل أكثر . فالعامل اذا رأى في مسؤوله العمل المخلص ، والصراحة والمعاملة الحسنة ، كانت العلاقة بينهما جيّدة وأعطى لكل فرد كل مالديه من أجل مؤسسته .

11 ـ توفير وسائل الترفيه والتسلية : من الحوافز المعنوية التي تساعد العامل على استرجاع قواه . وهذه الخدمة هي مؤثر على اهتمام المؤسسة بالعامل وأسرته . وتوفيرها ضرورى للعامل ، ومفيد للمؤسسة ، لكي لايحس العامل بأنّه مادة فقط .

12 ـ الاشراف الجيّد : في الصف الثاني عشر من حيث الأهمية المعنوية . فالعامل ينظر الى مسووليه كيف يتعامل مع الاشياء . وكيف يقوم بعمله ... وكلما كان الاشراف جيدا كانت النتائج جيدة .

13 ـ اعتراف الزملاء بجهدك في العمل : هذا الحافز مرتبط بالحافز رقم 9 . أى أنّ العلاقة الجيّدة بين الزملاء تؤدى لا محالة الى اعتراف هؤلاء بجهود صاحبهم في العمل . والاعتراف هنا دافع معنوى ، يجعل العامل يحس بأنّه صالح لمؤسسته وأنّه يساهم فيها بجهده .

14 ـ اعتراف الرؤساء بالجهود والانجازات : ولا يقتصر الاعتراف على العمال فقط فقد يكون غير مجد في العديد من الأحيان . ولكن يجب أنّ يتعدى ذلك الى اعتراف المسؤولين بجهود العمال . واذا كان هذا الاعتراف معنويا فيجب في كثير من الأحيان أنّ يقابله اعتراف مادى كالزيادة في الأجر أو الترفيه .

15 ـ ملاءمة الوظيفة لمجال التخصص : في الحقيقة نادرا ما نجد عند مجموعة العمال تخصص يلائم وظيفتهم ، . الاّ أنّ العمال يرون أنّ التكوين واجب ضرورى . وعندما يكون لديهم اختصاص يحبذون أنّ يعملون في مراكز تخصصهم . وهذا العامل عبارة عن حافز معنوى يجعل العامل يتأقلم بسرعة مع محيطه ، ولا يشعر بالغربة .

16 ـ قرب العمل من البيت : في بعض الأحيان المسافة بين العمل والبيت تكون كبيرة ، وبالتالي تضعف من قدرات العمال الجسمية والعقلية . وقد سبق شرح ذلك . لذا ، فوجود العمل قرب مكان الاقامة يساعد كثيرا على بذل الجهد . وفي الحالة التي لا يمكن ذلك يحبذ وجود مواصلات .

17 ـ المشاركة في اتخاذ القرار : نجد هذا الحافز في الصف الأخير ، ووجوده كذلك يعني عدم اهتمام العمال به لأنّهم على علم بأنّهم لا يمكن أنّ يشاركوا في اتخاذ القرارات . ولكنه من المهم اعطاء

قيمة العامل و لو على مستوى الوحدة الواحدة .

الجدول رقم 162 : يبين ترتيب الحوافز حسب أهميتها بالنسبة للعمال -- أفراد العينة -- حسب الحالة العائلية لأفراد العينة .

الحالة العائلية / النسبة حسب الحالة / الحوافز حسب الترتيب	ترتيب	متزوج التكرارات	متزوج %	أعزب التكرارات	أعزب %	المجموع و النسب المجموع	المجموع و النسب %
تأمين السكن	1	174	69,6	61	24,4	235	94
الراتب و المكافأة	2	183	73,2	43	17,2	226	90,4
المناخ الوظيفي و مرونة ساعات العمل	3	185	74	57	22,8	242	96,8
العدالة والمساواة في الترقيات وعدم الوساطة أو المحسوبية .	4	179	71,6	57	22,8	236	94,4
ظروف العمل والبيئة المادية	5	126	50,4	49	19,6	175	70
أنظمة المؤسسة و الاجراءات المطبقة	6	170	68	20	8	190	76
الضمانات الوظيفية	7	120	48	55	22	175	70
الترقية في الوظيفة	8	175	70	35	14	210	84
العلاقة مع الزملاء	9	185	74	50	20	235	94
العلاقة مع الرؤساء	10	142	56,8	33	13,2	175	70
توفير وسائل الترفيه و التسلية	11	184	73,6	46	18,4	230	92
الاشراف الجيد	12	125	50	60	24	185	74
اعتراف الزملاء بجهدك في العمل	13	167	66,8	53	21,2	220	88
اعتراف الرؤساء بالجهود والانجازات	14	150	60	30	12	180	72
ملاءمة الوظيفة لمجال التخصص	15	32	12,8	12	4,8	44	17,6
قرب العمل من البيت	16	160	64	30	12	190	76
المشاركة في اتخاذ القرارات	17	180	75	60	25	240	96

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن ظهور عامل السكن أهم عنصر في انشغال العمال لدليل على وجود وضعية اجتماعية سيئة والغالبية العظمى تعاني من هذا المشكل الحساس .

فسواء فئة المتزوجين أوفئة العزاب كلاهما له نفس المشكـــل ويصبو الى حله .

كمـــا نلاحظ تقارب وجهة نظر الفئتين في العنصر الأخير، حيث صنفوه في الصف الأخير . وهذا دليل على أنّ الحوافز التي تمس العامل بصفة عامة هي أقوى محرك من الحوافز الأخرى .

الجدول رقم 163 : يبين ترتيب الحوافز حسب أهميتها بالنسبة للعمال حسب المستوى التعليمي لأفراد العينة .

المستوى	ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		لاشيء		المجموع
نسبة التكرارات / الحوافز حسب الترتيب	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	/
تأمين السكن	94	37,6	70	28	20	8	01	0,4	50	20	235
الراتب والمكافأة	80	32	64	25,6	21	8,4	1	0,4	60	24	226
المناخ الوظيفي و مرونة ساعات العمل	94	37,6	70	28	22	8,8	00	00	56	22,4	242
العدالة و المساواة في الترقيات وعدم الوساطة والمحسوبية	90	36	68	27,2	20	8	00	00	58	23,2	236
ظروف العمل و البيئة المادية	60	24	65	26	19	7,6	00	00	31	12,4	175
أنظمة المؤسسة والاجراءات المطبقة	75	30	69	27,6	16	6,4	1	0,5	29	11,6	190
الضمانات الوظيفية	47	18,8	65	26	17	6,8	1	0,57	45	18	175
الترقية الوظيفية	89	35,6	69	27,6	15	6	1	0,4	36	14,4	210
العلاقة مع الزملاء	95	38	66	26,4	19	7,6	1	0,4	54	21,6	235
العلاقة مع الرؤساء	60	24	63	25,2	16	6,4	00	00	36	14,4	175
توفير وسائل الترفيه والتسلية	90	36	65	26,4	18	7,2	00	00	56	22,4	230
الاشراف الجيد	61	24,4	63	25,2	21	8,4	00	00	40	16	185
اعتراف الزملاء بجهدك في العمل	89	35,6	66	26,4	20	8	1	0,4	44	17,6	220
اعتراف الرؤساء بالجهود والانجازات	66	26,4	59	23,6	22	8,8	1	0,4	32	12,8	180
ملاءمة الوظيفة لمجال التخصص	7	2,3	16	6,4	15	6	1	2,27	6	2,4	44
قرب العمل من البيت	77	30,8	59	23,6	19	7,6	00	00	35	14	190
المشاركة في اتخاذ القرار	93	37,2	70	28	18	7,2	1	0,4	58	23,2	240

من خلال هذا الجدول نلاحظ أنّ المستوى في كثير من الأحيان لاعلاقة له بالحوافز .

فالأعداد مرتبطة بالمستوى ارتباطا غير منتظم . فنلاحظ أنّ المشاركة في اتخاذ القرار مرتفعة عند من لديهم مستوى ابتدائي والذين ليس لهم أي مستوى ، بينما المستوى المتوسط والثانوي فهي نسب عددية ضعيفة نوعا ما .

أمّا الذين أجابوا على أنّ الاشراف الجيّد هو من بين الحوافز ، نلاحظ أنّ المستوى الابتدائي العدد هو 61 من أصل 96 ، ثم يرتفع العدد الى 63 من أصل 71 ، ثم يرتفع الى 21 من أصل 22 ، ثم يعود للانخفاض ...

فاعتمادا على النسب ، نلاحظ أنّ 61 من أصل 96 تساوى 63,54 ٪ أمّا 63 من أصل 71 فتساوى 88,73 ٪ ، كما تساوى 21 من أصل 22 مقدار 95,45 ٪ .

الجدول رقم 164 :

يبين ترتيب الحوافز حسب المسؤولية المهنية لأفراد العينة .

المسؤولية المهنية	الاطار متوسط		اعامل بسيط		المجموع والنسب	
النسبة حسب الحالة / الحوافز حسب الترتيب	التكرارات	%	التكرارات	%	المجموع	%
تأمين السكن	35	14	200	80	235	94
الراتب والمكافأة	30	12	196	78,4	226	90,4
المناخ الوظيفي ومرونة ساعات العمل	42	16,8	200	80	242	96,8
العدالة والمساواة في الترقيات وعدم الوساطة والمحسوبية	41	16,4	195	78	236	94,4
ظروف العمل والبيئة المادية	39	15,6	136	54,4	175	70
الانظمة الموسسة والاجراءات المطبقة	36	14,4	154	61,6	190	76
الضمانات بالوظيفة	40	16	135	54	175	70
الترقية في الوظيفة	36	14,4	174	69,6	210	84
العلاقة مع الزملاء	40	16	195	78	235	94
العلاقة مع الرؤساء	26	10,4	149	59,6	195	70
توفير وسائل الترفيه والتسلية	39	15,6	191	76,4	230	92
الاشراف الجيد	36	14,4	149	59,6	185	74
اعتراف الزملاء بجهدك في العمل	35	14	185	74	220	88
اعتراف الرؤساء بما لجهود والانجازات	32	12,8	148	59,2	180	72
ملاءمة الوظيفة لمجال التخصص	29	11,6	15	6	44	17,6
قرب العمل من البيت	30	12	160	64	190	76
المشاركة في اتخاذ القرار	42	16,8	198	79,2	240	96

بصفة اجمالية ، نلاحظ أنّ الاطارات المتوسطة يركزون على حوافز لها علاقة أكثر بالعمل مقارنة بالدوافع الفردية .

فمقارنة بين العدد الذى أجاب بضرورة تأمين السكن والعدد الذى أجاب في المشاركة في اتخاذ القرار نجد أنّ الاطارات المتوسطة يحبذون اتخاذ القرار .

ـ بينما العامل البسيط ، فنلاحظ أنّ الشروط المادية هي أهم حافز للعمل . فالعدد الذى أجاب بالسكن أكبر من العدد الذى أجاب بأنّ يكون الاشراف جيدا .

الجدول رقم 165 : يبين ترتيب الحوافز حسب الاقدمية المهنية لعمال أفراد العينة .

الاقدمية المهنية	من سنة الى 10 سنوات		من 10 الى 20 سنة		من 20 الى 30 سنة		أكثر من 30 سنة		المجموع	النسب
نسبة التكرارات / الحوافز حسب الترتيب	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
تأمين السكن	110	44	108	43,2	16	6,4	01	0,4	235	94
الراتب والمكافأة	106	42,4	102	40,8	12	4,8	6	2,4	226	90,4
المناخ الوظيفي ومرونة ساعات العمل	113	45,2	107	42,8	16	6,4	6	2,4	242	96,8
العدالة والمساواة في الترقيات وعدم الوساطة والمحسوبية	102	40,8	109	43,6	18	7,2	7	2,8	236	94,4
ظروف العمل والبيئة المادية	95	38	59	23,6	15	6	6	2,4	175	70
أنظمة المؤسسة والاجراءات المطبقة	69	27,6	99	39,6	18	7,2	4	1,6	190	76
الضمانات بالوظيفة	89	35,6	66	26,4	18	7,2	2	0,8	175	70
الترقية الوظيفية	80	32	106	42,4	18	7,2	6	2,4	210	84
العلاقة مع الزملاء	109	43,6	102	40,8	16	6,4	8	3,2	235	94
العلاقة مع الرؤساء	43	17,2	106	42,4	18	7,2	8	3,2	175	70
توفير وسائل الترفيه والتسلية	110	44	105	42	11	4,4	4	1,6	230	92
الاشراف الجيد	90	36	89	35,6	5	2	1	0,4	185	74
اعتراف الزملاء بالجهود في العمل	104	41,6	106	42,4	6	2,4	4	1,6	220	88
اعتراف الرؤساء بالجهود والانجازات	78	31,2	79	31,6	16	6,4	7	2,8	180	72
ملاءمة الوظيفة لمجال التخصص	12	4,8	13	5,2	16	6,4	3	1,2	44	17,6
قرب العمل من البيت	78	31,2	86	34,4	18	7,2	8	3,2	190	76
المشاركة في اتخاذ القرار	110	44	106	42,4	17	6,8	7	2,8	240	96

نلاحظ هنا أنّ الأقدمية ليس لها أية علاقة بتعيين العامل حافز معين .

فمثلا المنطق يقول بأنّ كلما زادت الأقدمية زادت خبرة العامل ، وبالتالي البحث على الأحسن .

ولكن نلاحظ أنّه لتفاقم المشاكل ، ومشاركة كل الفئات فيها ، النسبة في بعض الأحيان تكون مرتفعة وأحيانا أخرى تنخفض .

فمثلا توفير وسائل الترفيه والتسلية نلاحظ أنّ :

ـ العدد في الخبرة من سنة الى 110 سنة يكون العدد 110، من 113 ، ثم ينخفض الى 105 من أصل 110 ، ثم ينخفض الى 11، من أصل 19 ، ثم ينخفض الى 4 من أصل 8 .

ـ كما نلاحظ كذلك أنّ الترقيات الوظيفية يكون بعدد 80 من أصل 113 ، ثم يرتفع الى 106 من أصل 110 ، ثم يرتفع كذلك الى 18 من أصل 19 ، ثم تنخفض الى 6 من أصل 9 .

ـ نريد أنّ نبين من خلال هذا السؤال الحوافز التي يرغب العامل في تواجدها اذا أعطيت له فرصة تغيير العمل .

<u>الجدول رقم 166</u> :

يبين الحوافز التي يراها العمال ـ أفراد العينة ـ أكثر اجتذابا ودافعة لتغيير العمل من مؤسسة الى أخرى .

اذا أعطيت فرصة لاختيار عمل آخر ، فما هي العوامل التي ترغب في تواجدها بوظيفتك الجديدة ، رتبها حسب الأهمية بالنسبة لك ؟			
الترتيب و التكرار / الحوافز	الترتيب	التكرارات	النسبة %
الأجر	2	233	93,2
المساواة في الترقية	5	206	82,4
السكن	1	243	97,2
المطعم	4	237	94,8
النقل	3	237	94,8
الاشراف الجيد	7	192	76,8
التكوين	6	189	75,6

من خلال هذا الجدول نلاحظ أنّ :

1- السكن : هو العنصر الأوّل والأساسي الذى يبحث عنه كل انسان اليوم . لذا ، فالعامل يبحث على هذا الشرط ، و يحبذ أنّ توفره له المؤسسة .

2- الأجر : وهو العنصر الثاني حيث تناسب الأجر مع المستوى المعيشي للعامل ، وهو حافز على زيادة الجهد .

3- النقل : وهو عامل مهم جدا لانّه يوفر الجهد والمال والوقت للعمال .

4- المطعم : وهو ضرورى في المؤسسات ، وأى مؤسسة ليس بها مطعم يمكن أنّ نقول بأنّها مبتورة ، ويعني المطعم هنا الأكل الجيدّ .

5- المساواة في الترقية : أى القضاء على المحسوبية والجهوية ، وأخذ معيار العمل والجهد لترقية العمال .

6- التكوين : وهو أمر ضرورى يسمح للعمال بالانسجام مع التكنولوجيا الحديثة . والتكوين يساعد على الترقية ، وعلى رفع الانتاج .

7- الاشراف الجّيد : وهو مطلوب على الرؤساء أنّ يكونوا في المستوى وأنّ يقوموا بدورهم على أحسن وجه . وهذا لسببين :

أ- الرفع من معنويات العمال .
ب- زيادة انتاج المؤسسة .

الجدول رقم 167 : يبين الحوافز التي يراها العمال أكثر اجتذابا لتغيير العمل حسب الحالة العائلية .

الحالة العائلية	متزوج		أعزب		المجموع والنسبة	
نسبة التكرارات / الحوافز	التكرارات	%	التكرارات	%	المجموع	%
السكن	180	32	63	25,2	243	97,2
الاجر	169	67,6	64	25,6	233	93,2
النقل	178	71,2	59	23,6	237	94,8
المطعم	177	70,8	60	24	237	94,8
المساواة في الترقية	149	59,6	57	22,8	206	82,4
التكوين	126	50,4	63	25,2	189	75,6
الاشراف الجيد	134	53,6	55	22	192	76,8

الملاحظة الاساسية التي نستنتجها هنا من خلال هذا الجدول أنّ السكن هو المحرك الاساسي سواء للعزاب أو المتزوجين . فالعدد المتزوج أجاب بـ 180 من أصل 186 بأنّ السكن هو الاول ، كما أجاب المتزوجون 63 من أصل 64 بنفس الأهمية .

لكن عند الأجر نلاحظ اختلافا حيث أنّ كل العزاب أجابوا به ، بينما المتزوجون نجد 169 من أصل 186 .

كما نلاحظ على سبيل المثال أنّ التكوين أعطى له الشباب أهمية حيث أجاب 63 من أصل 64 به ، بينما المتزوجون نجد فقط 126 من أصل 186 .

الجدول رقم 163 : يبين الحوافز التي يراها العمال أكثر اجتذابا لتغيير العمل حسب المستوى التعليمي لأفراد العينة .

المستوى \ نسبة التكرارات / الحوافز	الرقم	ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		لا شيء	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
السكن	1	94	37,6	69	27,6	22	8,8	1	0,4	57	22,8
الأجر	2	90	36	69	27,6	18	7,2	1	0,4	55	22
النقل	3	90	36	70	28	19	7,6	1	0,4	57	22,8
المطعم	4	92	36,8	68	27,2	18	7,2	1	0,4	58	23,2
المساواة في الترقية	5	72	28,8	66	26,4	16	6,4	1	0,4	51	20,4
التكوين	6	60	24	71	28,4	19	7,6	1	0,4	38	15,2
الاشراف الجيد	7	89	35,6	66	26,4	16	6,4	00	00	21	8,4

من خلال هذا الجدول ، نجد ملاحظة هامة أنّ المستوى ليست له أهمية كبرى في تحديد الحافز المهم لأنّ الظروف الاجتماعية متشابهة لكل الفئات الاجتماعية .

لذا نجد على سبيل المثال السكن أنّ النسب مرتفعة لدى كل الأفراد ، وكذلك الأجر .

ممكن هنا استثناء وهو خاص بالاشراف ، حيث النسب تنخفض كلما زاد مستوى أفراد العينة من جهة ، وعند الفئة التي ليس لها أي مستوى تعليمي .

الجدول رقم 169 : يبين الحوافز التي يراها العمال أكثر اجتذابا لتغيير العمل حسب المسؤولية المهنية لافراد العينة .

المسؤولية المهنية	عامل بسيط		اطار متوسط	
نسبة التكرارات / الحوافز	التكرارات	%	التكرارات	%
السكن	200	80	43	17,2
الأجر	192	76,8	41	16,4
النقل	198	79,2	39	15,6
المطعم	195	78	42	16,8
المساواة في الترقية	187	74,8	19	7,6
التكوين	146	58,4	43	17,2
الاشراف الجيّد	150	60	42	16,8

تقريبا لنا نفس الملاحظة السابقة ، حيث أنّ الأهمية المهنية علاقتها بالحوافز ضعيفة .

فالعامل مهما كان يبحث عن الوسائل الضرورية فقط كالسكن والأجر والنقل والمطعم . واذا وفرت المؤسسة هذه العوامل يمكن أنّ نقول بأنّها وصلت الى أهدافها .

الجدول رقم 170 : يبين الحوافز التي يراها العمال أكثر اجتذابا لتغيير العمل حسب الأقدمية المهنية لافراد العينة .

الأقدمية المهنية	من سنة الى 10 سنوات		من 10 سنوات الى 20 عاما		من 20 عاما الى 30 عاما		أكثر من 30 عاما	
نسبة التكرارات / الحوافز	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
السكن	110	44	108	43,2	17	6,8	8	3,2
الأجر	107	42,8	106	42,4	15	6	5	2
النقل	109	43,6	109	43,6	16	6,4	3	1,2
المطعم	109	43,6	109	43,6	19	7,6	6	2,4
المساواة في الترقية	99	39,6	86	34,4	16	6,4	5	2
التكوين	73	29,2	89	35,6	17	6,4	7	2,8
الاشراف الجيد	84	33,6	87	34,8	15	6	6	2,4

هنا كذلك نجد نفس الملاحظات ولكن مع بعض الاستثناءات .
فالاستثناء الاساسي هو انخفاض النسبة العددية الخاصة بالاشراف والتكوين .

فالعامل حسب الجدول مهما كانت أقدميته يحبذ الوسائل المادية بالدرجة الأولى ، ويأخذ العوامل المعنوية في الصف الثاني .

استنتاج عام حول الحوافز و دوافع العمل و الحاجات و الرضا الوظيفي :

ارتباطا بالفصل السابق والذى رأينا من خلاله ضعف الخدمات على مستوى المؤسسات ، نستنتج من خلال هذا الفصل أنّ عدم الرضا هو الطابع السائد على مستوى جميع المؤسسات .

وعدم الرضا هذا يعود الى نقص في الحوافز التي تدفع العمال والخاصة بالخدمات المادية بالدرجة الأولى .

وعدم الرضا كذلك تجاه المسؤولين الذين لا يقومون بواجبهم تجاه العمال .

فالحاجة تعتبر دافعا للسعي الى البحث عنها ، وهي وسيلة من الرضا أو عدم الرضا المنجز عنها .

فكلما كانت الحوافز في صالح العمال كان الرضا لديهم مرتفعا وبالتالي كان الانجاز في محلّ التقديرات المبرمجة .

وفي حالة عدم وجودها كان هناك شخصا ، وبالتالي تحطيم المؤسسة .

لذلك كان من الضرورى أنّ :

1- توفر الشروط المادية والمعنوية لضروريات حافزة على العمل الجاد والمسؤول .
2- اعطاء صبغة انسانية للعمل الانساني كدافع على انسانية الانسان .
3- توفير أدنى الحاجات الضرورية للفرد العامل بناء على الظروف المادية التي يعيشها .

الفصـــــــل الـــرابـــــع

×=×=×=×=×=×=×=×=×=×=×=×

ـ الاطــــار النظـــري ـ

القيـــــادة و السلطـــــة

فــــي ظــــل

العـلاقـــات الانســـانية

=======

ان الحديث عن جوهر العلاقات الانسانية لا يمكن أن نلم به وبكل جوانبه دون الحديث عن دور القيادة والسلطة في هذا المجال .

فدارسي القيادة من المواضيع الحساسة لدارسي العلوم الاجتماعية وخاصة في مجال علم الاجتماع الصناعي أو دارسي علم الادارة .

فاذا كان حديثنا من قبل منصبا على العامل وخاصة في المستوى الأدنى من السلم الهرمي كوحدة مؤثرة في العملية الانتاجية ، فان هذا الأخير لا يمكن تجريده من علاقاته مع القمة التي تعتبر صاحبة التأثير لأنها هي التي تدير المشاريع ، وهي التي تقودها ، وهي التي تراقب مدى نجاحها أو فشلها ، وهي التي تتخذ القرارات الخاصة بها .

لذلك فمن الأهمية أن تفهم وتناقش دورها في الحياة المهنية داخل اطار المؤسسة أو الوحدة .

وما زاد من اهتمامنا بهذه النقطة هو :

1- الصراع الدائم بين القيادة والطبقة العاملة في جميع المؤسسات وهذا يدفعنا الى معرفة طريقة التسيير الذى تنتهجها هذه المؤسسات.

2- دورها - أى القيادة - في العمل وخاصة مع اصدار قانون استقلالية المؤسسات .

فالنظرة اذا مهمة الى أبعد حد ، ويمكن أن نجزم بأنها الحجر الأساس لمفهوم العلاقات الانسانية .

وانطلاقا من هذه الفكرة اعتمدنا في هذا الفصل على فرضيتين يرتبط بهما نجاح أو فشل المؤسسة .

1 - أن سبب تدهور مؤسساتنا يعود بالدرجة الأولى الى ضعف التسيير الذى يقوم به المسؤولون - القادة - .

2- اهمال هؤلاء القادة وعدم احساسهم بمشاعر العمال جعل الصراع ينشأ بينهما .

اذن المهمة كما تبدو جد" حساسة وتحتاج الى نوع من الادراك والاحاطة بجميع جوانب التنظيم ذلك أن" كل طرف يتهم الطرف الآخر، وبالتالي تصبح المسألة في هذه الحالة صراعا بلا مخرج .

وهدفنا من هذا الموضوع هو الوصول الى قيادة رشيدة حكيمة تخرج المؤسسة الجزائرية من الورطة التي تعيشها ، وهذا لا يمكن الوصول اليه الا" بتظافر الجهود وبتكوين رجال أكفاء نزهاء يقومون بخدمة البلاد .

آ - القيادة والسلطة : تعريفها ، صفاتها ، أسسها .

العديد من الكتّاب يمزجون بين مفهومي القيادة والسلطة عند الحديث عن جوهر العلاقات الادارية . لذا كان من الضروري تبيان الى أي مدى يمكن أنّ نفرق بين المفهومين أو نمزج بينهما . والغاية منها هو الوصول الى جوهر العملية الادارية .

1 - تعريف القيادة : انّ فكرة الرجل المناسب في المكان المناسب ليست فكرة خيالية أو أيديولوجية مهنية ، بل هي وليدة منطق علمي لأنّ ميكانيكية التنظيم تقول : " اختر الرجل المناسب في وظيفة القيادة تحلّ جميع مشاكلك " (1) .

لذا لم تكن فكرة القيادة هو الاستيلاء على السلطة بقدر ماهي عملية تسيير للأجهزة العليا لمؤسسة ما .

ويعرفها الدكتور جميل أحمد توفيق بأنّها : " أكثر أدوات التوجيه فاعلية . . . وتساعد القيادة الجيدة على حلّ هذه المهام وتقدم الحاجز الذى يعمل على امتصاص الصعوبات التي تواجه العمل الادارى " (2).

ويلاحظ من هذا التعريف أنّ القيادة دورها توجيهي أكثر ماهو قيادى أو جهاز تسييرى ، لذلك فجزئية هذا التعريف لا يمكن أنّ يعطينا الوجهة الحقيقية لحقيقة القيادة .

ويدعم هذا التعريف ، قول آخر جاء به الدكتور زكي محمود هاشم بقوله : " القيادة مصطلح يشير الى العملية التي يقوم بواسطتها الفرد بتوجيه أو بالتأثير في أفكار أو مشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم ". (3) .

---

1 - جون . م . فيفنر و فرانك . ب . شيرود ، التنظيم الادارى ، القاهرة ، مكتبة النهضة العربية 1965 ، ترجمة د . محمد توفيق رمزى و خير الدين عبد القوى ، ص : 395 .

2 - جميل أحمد توفيق ، ادارة الأعمال ، بيروت ، دار النهضة العربية ، 1986 ، ص : 366 .

3 - د . زكي محمود هاشم ، الجوانب السلوكية في الادارة ، الكويت ، وكالة المطبوعات ، ط2 ، 1979 ، ص : 233 .

اذن العملية في حد ذاتها توجيهية ، ولكن كما سبق القول هذه الصفة ماهي الا صفة واحدة من صفات القائد .

وانطلاقا من هذه القاعدة ، فان تعريف القيادة تنطلق بمدى معرفة دورها .

فاذا كان منطلقنا الاهتمام بعملية التأثير تعرف: "تأثير الفرد القائد على الآخرين ، أو الذى يدفع الجماعة الى تحقيق أهداف مهنية " (1).

واذا انطلقنا من الاهتمام كون القيادة عملية اختيار فانها تعرف :" على أنها النتيجة الخاصة بالصفات الشخصية " (2).

وتعرف كذلك على كون القائد :" هو الفرد المسؤول عن عمل معين ، أو كونه الذى يظهر في مجالات السلوك القيادى " (3).

ويدفعنا هذا الى القول بأن مفهوم القيادة له علاقة بمدى دور القائد ، وبطريقة أخرى بالمهام التي يقوم بها هذا الاخير .

ولذلك فالحديث أو البحث عن كينونة القيادة لا يمكن أن نصل الى مداها الا بانتهاجنا طريقة عملية لمعرفة دور هذا القائد أو هذه القيادة .

وهناك من يؤيد هذا الاتجاه بقوله : "القيادة اجمالي المهمات التي ينجزها المسؤولون كأفراد أو كمجموعات " (4). وبالتالي المهمات تختلف وان كانت تتشابك وذات أهداف واحدة تتلخص في خدمة المؤسسة .

فجوهر العملية اذن تتلخص في كونها سلطوية واشرافية وتوجيهية . فبمدى وجود قيادة ذات كفاءة .وذات اخلاص في العمل بقدر ما كان القرار المتخذ سليما ، وبالتالي سلامة المؤسسة .

1- د .ابراهيم الغمرى ، السلوك الاداري والعلاقات العامة ، مرجع سابق ، ص: 359 .

2- نفسه .

3- نفسه .

4- د . ابراهيم عباس نتو ، و د . هنرى . هـ . ألبرز ، المفاهيم الاساسية في علم الادارة . الظهران ، جامعة البترول والمعادن ، المملكة العربية السعودية ، 1988 ، ص: 210.

فالقيادة اذن ، عليها العديد من المسؤوليات ، ولعل أهمها يكمن في توجيه السلوك — أي سلوك العاملين — الى الطريق الحسن وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة . والمهمة كما تبدو سهلة من الوهلة الأولى ، ولكن في حقيقة الامر معقدة لان التعامل مع البشر يستلزم نوع من المرونة لدى القائد حتى يتسنى له التحكم — ان صح التعبير — في سلوك مجموع العاملين الذين هم تحت سلطته .

ويدفعنا هذا الى البحث عن مفهوم السلطة الذى غالبا مايتداخل مع مفهوم القيادة .

2 — تعريف السلطة :

انّ الحديث عن معنى ومفهوم السلطة أو له معنى شاسع هو الحكم . ولكن التعريف العلمي له يختلف نوعا ما أو قل ظاهر الاختلاف .

فهنرى فايول H. Fayol يعرفها : " الحق في اصدار الأوامر والقوة في اجبار الآخرين على تنفيذها " (1).

فمصطلح الحق باصدار الأوامر يوحي لنا بنوع من التسلط والابتعاد عن النهج الديمقراطي الذى نبحث عنه . واستعمال القوة في اجبار العاملين على تنفيذ هذه الأوامر يكون لها انعكاس سلبي في العديد من الأحيان .

أمّا ألن Allen فيعرفها : " حجم الحقوق والقوى التي يمكن الفرد من القيام بما يعهد به من أعمال " (2).

ونلاحظ من خلال هذين التعريفين أن السلطة حق يتمتع به كل الافراد ، كل في مكانه ، والهدف هو القيام بالعمل المعهود اليه .

وما يدعم هذين التعريفين ، قول كونتز وأودونيل Koontz and O'Donnel

---

1 — نقلا عن : د . عادل حسن ، الادارة ، الاسكندرية . مؤسسة شباب الجامعة ، 1979 . ص : 139 .

2 — نفسه ، ص : 140 .

بهذا القول : "الحق الذى بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات " (1).

ويعرفها كذلك الدكتور زكي محمود هاشم بقوله : " حسب النظرية الرسمية تتدرج من الأعلى الى الأسفل ، وفي الوقت ذاته يستمد كل مستوى وظيفي سلطاته بالتفويض من المستوى الأعلى " (2).

فحسب هذا التعريف يتبين أن السلطة ليست قمة الهرم – كما يفهمها البعض – بل هي أسلوب عمل ، أى كل مستوى وظيفي له سلطته لكي يقوم بعمله على أحسن وجه . وتختلف السلطة طبعا من القمة الى القاعدة .

والسلطة هنا ليست القيادة وان كان بينهما ارتباط – سنعود اليه في النقطة الثالثة – ولهذه السلطة عناصر لابد منها :

أ – حق التصرف لصاحب هذه السلطة ، والمقصود بحق التصرف هنا عدم وجود عراقيل تعوق دون القيام بمهامه . ولا يعني كذلك حق التصرف والتجبر والتهديد والتعسف ، بل التصرف في اطار القانون .

ب – اعطاء الأوامر بما تطلبه مصلحة المؤسسة ، وتوجيه العاملين توجيها سليما .

ج – حق اتخاذ القرار الذى يخدم المصلحة العامة .

ولكن من هم الذين يمكنهم القيام بهذه الأعمال ؟ طبعا هم القادة ، ولذلك نلاحظ تشابها وارتباطا بين القيادة والسلطة .

3 – العلاقة بين القيادة والسلطة :

انطلاقا من التعاريف السابقة حول السلطة والقيادة ، نحاول في هذه النقطة ايجاد العلاقة بين المفهومين ، هل هما مفهومين متماسكين ؟ أو هل هما مفهومين مختلفين ؟ والى أى مدى يوجد ترابط بينهما ؟

---

1 – نقلا عن : د . جميل أحمد توفيق ، مرجع سابق ، ص : 239 .
2 – د . زكي محمود هاشم ، مرجع سابق ، ص : 235 .

من الجانب اللغوى هناك فرق كبير بين المفهومين . فالقيادة كما قلنا هي الهيئة العليا في الهرم الادارى ، أمّا السلطة فمجموع الحقوق التي تعطى للشخص — وقد يكون في الجهاز القيادى أم لا — للقيام بعمله .

أمّا من حيث الجوهر ، فيمكن أنّ نقول بأنّ أصحاب القيادة هم دائما أصحاب السلطات و يستعملون مركزهم لبث سلطتهم ، والعكس غير صحيح .

ومن هذه الحالة يرى بعض الكتاب بأنّه : " بامكان الرؤساء أصحاب القيادة ، أنّ يستغلوا مزايا منصبهم ، ويستشهدوا بلوائح أو تقاليد لا تتصل باحتياجات المؤسسة " (1).

فمن هذه الحالة تصبح السلطة عملية قهر تستعمل من طرف هؤلاء القادة — ولنقل المديرين — للوصول الى مآربهم .

لذلك فلا مناص من أنّ القيادة تستلزم وجود سلطة لأنّ التوجيه أو الاشراف يجب أنّ يسير وفق تخطيط قد لا يقبله مجموع العاملين ، ولكن فيه فائدة على المؤسسة .

فعندما يوجه الرئيس الأوامر الى المرؤوسين يعني أنّه استعمل سلطته المخولة له .

ولا يمكن أنّ يكون أصحاب السلطة دائما من القادة . ففي المؤسسة يختلف نظام السلطة من أعلى قمة الهرم الى أدناه . فهذه العملية تتم عن طريق التفويض الذى يتحصل عليه الفرد على مستوى معين أين يمارس سلطته وفق التوجيه الذى يتحصل عليه من رئيسه المباشر .

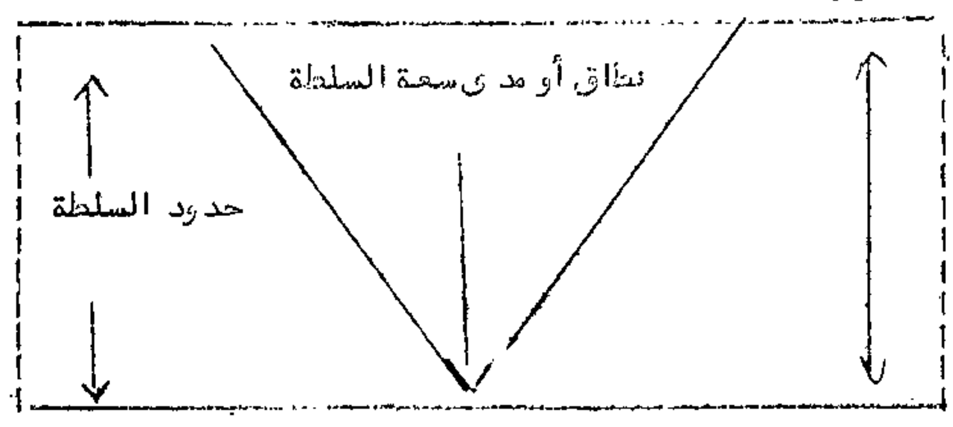
وأوجه التشابه الموجود بين المفهومين هو حصر القيادة والسلطة في قمة الهرم ، وكلما اتجهنا نحو الأسفل أى القاعدة طاقت العملية . بمعنى آخر أنّ هرم القيادة والسلطة يكون متسعا في المستوى الأعلى ، وضيقا في المستوى الأدنى .

---

1 — د . ابراهيم عباس نتو وآخرون ، مرجع سابق ، ص : 212.

والشكل التالي يبين لنا ذلك (1).

المستوى الأعلى



المستوى الأدنى

والمعنى من هذا النموذج أن القيادة في المستوى الأعلى يتمتعون بسلطات واسعة، وهذه الأخيرة تكون في تناقص كلما اتجهنا الى المستوى الأدنى .

وتستمد السلطة من المركز الوظيفي (2)، ولذلك كان لعامل القائد شأن كبير أكثر من عامل السلطة .

4- صفات القائد :

ان القيادة من المهام الصعبة والحرجة لدى العديد من المسؤولين الذين لا يتقبلونها الا بشق الانفس لما لها من مسؤوليات وخوادار على المؤسسات التي يديرونها لان للقائد ثلاث مهام يقوم بها :

أ- اشرافه على عماله وبالتالي تحريضهم وتوجيههم الى ماهو أنفع للمؤسسة .

ب- علاقاته مع الجمهور ولو بطريقة غير مباشرة . فالانتاج السوق والخارج من المؤسسة له تأثير على حياة المواطنين ، ومدى ربح أو خسارة المؤسسة تعود بالدرجة الأولى الى المواطنين .

جـ- علاقاته مع مسؤولية سواء في المديرية العامة أو الوزارة ... فمدى نجاح المؤسسة يعتبر نجاحا للمدير ومن ثم العمال .

1- د . جميل أحمد توفيق ، مرجع سابق ، ص : 242 .

2- د . زكي محمد هاشم ، الادارة العلمية ، الكويت ، وكالة المطبوعات ط2، 1979 ، ص : 184 .

لذلك اقتضت الضرورة أن يكون القائد ـ المدير ـ يتميز بصفات نراها ضرورية . ولقد لخصها الأساتذة د . فهمي منصور ، والدكتور جميل أحمد توفيق في الصفات التالية : (1).

1ـ المستوى التعليمي : تتطلب القيادة مستوى تعليما عاليا لكون المديرين لهم علاقات مختلفة ويؤدى بهم عملهم الى معرفة كل أوجه النشاط الاقتصادى والمالي وحتى التعاملي .

والمستوى يسمح بفهم كل خلفيات العمل ، ويؤدى الى ربح المؤسسة . . . ويسمح كذلك بفهم التقارير وكتابتها الخ . . .

2ـ الطاقة العقلية الجسمانية : غالبا مايقوم المدير ـ القائد ـ بأعمال اضافية خارج أوقات العمل بالليل وبالنهار أى في أوقات غير منظمة ، ومع عمله الواسع يتطلب من المدير أن تتوفر فيه طاقة جسمية وعقلية جد حسنة . ففي بعض الأحيان وفي بعض المؤسسات الكبرى قد تطول الاجتماعات حتى فترة متأخرة من الليل ، وهذا العمل يتطلب مهارة ، وقدرة من التحمل .

3ـ العلاقات الانسانية : يقوم المدير بعمله عن طريق توجيهه لسلوك الآخرين . وهذه المهمة تتطلب منه أن يكون ذات أخلاق عالية ، وملما بالسلوك الانساني . وعمل المدير تقني وانساني وغالبا ما تواجهه مهمات انسانية أكثر منها تقنية . فقد يتغيب فرد من الجماعة أو تنحط معنوياته ، ففي هذه الحالة ينبغي على المدير أخذ التدابير اللازمة لحل هذه الأزمة .

4ـ المهارة في الاتصال : كما قلنا فان القائد له العديد من العلاقات ، وأهمها العلاقات الداخلية داخل المجموعة ، وله دور التوجيه . لذلك تقتضي الضرورة منه أن تكون له مهارة كبيرة في استعمال أساليب الاتصال المقنعة للجماعة ، والا فان المصداقية من هذه العملية تكون بدون جدوى ، وبالتالي تؤدى الى ضياع مصداقية المدير وعدم تأثيره في عماله ، وفي هذه الحالة يكون مصير المؤسسة الضياع .

1ـ د . منصور فهمي ، ادارة القوى البشرية في الصناعة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ص : 573 .

1ـ د . جميل أحمد توفيق ، مرجع سابق ، ص : 371 .

5- تنظيم العلاقات بين أفراد الجماعة : يتبنى بعض العمال عدم الرضا عن اداراتهم ، ويؤدي هذا الى تكوين الجماعات غير الرسمية تقف في وجه العمل الجاد وقد يؤدي ذلك الى صراع بين مجموع العاملين ولذلك اقتضت الضرورة أن يكون هناك مدير ذو كفاءة قادر على التأثير في سلوك الجماعة و يجعلهم متحدين يعملون لفائدة مؤسستهم .

6- دوافع العمل : يجب أن تكون لدى المسؤول الرغبة في القيادة لأن هذه الرغبة هي الدافع الذي تجعل من هذا المسؤول شخصا يقوم بمهامه ، لأن الامور التي تنبع من ذات الشخص تكون حافزا معنويا مهما .

7- القدوة الحسنة : ان من صفات القائد أن يكون مثاليا ، والمقصود بالمثالية هو القدوة الحسنة . فالعامل دائما ينتهج سلوكا يرده الى مديره . فاذا رأى مثلا العامل المدير يصل الى العمل على الساعة العاشرة ويخرج ساعة قبل الوقت فسيؤدي به هذا الى ضعف الارادة ويقوم بتحطيم مؤسسة عمدا أو بدون عمد .

لذا اقتضت الضرورة أن يكون المدير هو صاحب المبادرة الحسنة يكون مثالا للآخرين .

ولكن النقطة التي يجب أن نصل اليها ، أنه لا يوجد مدير أو قائد يتصف بالكمال ، فقد تتوفر بعض الشروط في مدير و لا تتوفر شروط أخرى . لذا فمن المستحسن أن تكون هذه الصفات موجودة والا فانها تأتي عن طريق العمل اليومي والتكوين المستمر . فالنقطة التي يجب أن نركز عليها هي الوازع والضمير الخلقي الحسن . والا فالفرد الذي ليس له أي وازع حتى ولو توفرت فيه جميع الشروط التقنية للعمل فلن يكون مديرا ناجحا في عمله .

ولا نعني هنا أن نجعل من الفرد ملائكة لا يخطئ ، بل الهدف تكوين رجال يحسون بمسؤولياتهم أمام الفرد العامل وأمام المجتمع وأمام الله .

5- أنواع القيادة :

من البديهي أن تفرق بين مفهوم القيادة كمجموعة من الصفات الشخصية للشخص القائد والتي تدفعنا الى دراسة أنواع القيادة المختلفة ، الموجودة ، وبين القيادة كوظيفة تنظيمية والتي لها علاقة وطيدة بالسلطة .

وتنقسم القيادة الى نوعين :

1- القيادة التسلطية : وهو نوع من القيادة تجعل سلطة القرار تتمركز عند المدير وحده . ولا يكون هناك تفويضا للمرؤوسين ، وهذا النوع من القيادة يعتمد على الحوافز السلبية كالتخويف والعقاب ، ولا يهمه مصير العامل بقدر ما يهمه الانتاج .

ويقسم أدوين فلبو هذا النموذج الى ثلاثة أقسام (1) :

1- الأوتوقراطي العنيف : وهو المتشدد في أعماله ، والذى يستعمل السلطة للضغط على مرؤوسيه ، وبالتالي يقومون بتنفيذ أوامره بصرامة .

2- الأوتوقراطي الخير : والذى يستعمل الأساليب الخاصة بالقيادة الايجابية وبعض العقوبات لكي يضمن ولاء المرؤوسين في تنفيذ قراراته .

3- الأوتوقراطي المناور : وهو الذى يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم يشاركون في صنع القرار ، في حين أنّه هو الذى اتخذ القرار بنفسه .

ومهما كان نوع السلطة فانّه لا محالة يؤدى الى وجود العديد من السلبيات ويمكن أنْ نلخصها فيما يلي (2) .

1- عدم رضا المرؤوسين ، وبالتالي ادخال العمل السلبي في العمل ممّا يؤثر على المؤسسة .

2- هبوط الروح المعنوية لدى العمال الذين يرون في أنفسهم آلة للانتاج فقط ، وبالتالي كراهية المسؤول (المدير) وبالتالي كراهية العمل .

3- قد يؤدى هذا النوع من العمل التسلطي الى حدوث شقاق بين العمال ، وبين المرؤوسين أنفسهم ، ممّا يؤدى الى تكوين جماعات غير رسمية .

1- د . زكي محمود هاشم ، مرجع سابق ، ص : 247 — 24[illegible] .
2- د . صالح الشبكشي ، مرجع سابق ، ص : 221 — 224 .

4ـ طمس شخصية العمال ، و تكوين لديهم مركب نقص ، و الخوف أكثر من الاحترام و التقدير ، وبذلك يتولد لديهم روح النفاق التي كان الخوف سببا في تكوينها .

5ـ عدم شعور العمال بالرضا عن الأعمال التي يقومون بها ، أو مشاركتهم في القرار أو التقدم الخ .... وهذا مايكون عائقا أمام التعاون و المحبة من أجل هدف واحد هو المؤسسة .

وهذه الأمور هي التي جاء بها ماكجريجور في نظرية (س .) في قوله : (1).

ـ انّ الانسان لديه كره طبيعي للعمل ، وهو يتجنبه كلما أمكنه ذلك .

ـ نتيجة لهذه الغاضية ... فانّ معظم الناس يجب أنّ يرغموا على العمل وأنّ يراقبوا بشدة وبالعقاب لجعلهم يبذلون جهدا كافيا لتحقيق أهداف المشروع .

اذن ، فالنظرية هذه مبنية ـ كما قلنا سابقا ـ على أساس فرضيات قد لا يكون لها أي معنى .

ولكن ليس كل ماهو تسلطي فاشل ، فمثلا يرى ماكموري أنّه : "لايجب أنّ نقلل من قيمة القيادة الاستبدادية ومزاياها ، فبينما هي تناسب جميع الظروف و المواقف فانّ لها أثرها الفعال في بعض منها وهي اذا أستعملت بحكمة فانّها تتماشى و تتوافق مع العلاقات الانسانية" .(2)

و اذا أحترست فيها معايير ، ذلك أنّ لكل عمل سلبياته و ايجابياته ، ولكن نرى بأنّ هذا الأسلوب تفوق سلبياته ايجابياته .

ب ـ القيادة الديمقراطية : يعتمد هذا الأسلوب من القيادة على نوع من المرونة في العمل ، و تفويض المسؤوليات على المرؤوسين ، وهناك من يسميه بالقيادة الحافزة حيث يعد هذا الاسلوب حافزا معنويا لمجموع العاملين .

1ـ وقد سبق الحديث على هذه النقطة .
2 ـ د . صالح الشبكشي ، مرجع سابق ، ص : 225 .

"فالقيادة التي تلهم العاملين معها بالرغبة في العمل
والحماس له ، وتوفير لهم الحوافز لزيادة أدائهم
الانساني يجب أن تتصف بخصائص أو مهــــارات
معينة في جانبين :

ـ معاملتها الشخصية مع هؤلاء العاملين
ـ في توجيهها وادارتها للعمــــل
مجموع هذه الخصائص ... تكون نمطا معينا للقيادة
نطلق عليها اصطلاحا القيادة الحافزة " (1).

وانطلاقا من هذا التعريف يمكن أن نحدد بأن القيادة الديمقراطية
يجـــب أن تكــون لها خاصيتين :

الاولى : المعاملة الشخصية مع مجموع العاملين ، وهنا تقــوم
القيادة ـ المدير ـ بخلق جو أو ظروف مساعدة داخل بيئة العمــل ،
والتفاهم مع المرؤوسين أين كان المستوى ، وهذا لخلق روح المبادرة ،
والتنافس الايجابي .

وتعتمد هذه العملية على مدى تفهم الرئيس مع مجموع العاملين،
وبالتالي تكوين مودة وأخوة وتعاون داخل بيئة العمل ، وكذلك اشباع
الحاجات الانسانية .

الثانية : توجيهها وادارتها للعمل ، هذه هي النقطة الأساسية
في القرار حيث في ظل هذه القيادة يكون القرار جماعيا ، ومبنيا علــى
أساس التفاهم . ومن هنا يعرف كل واحد دوره في العمل ويقوم بــه
ويتقنه لانه يعرف بأنه شارك فيه .

وفي ظل هذا الاسلوب يمكن ادراج العديد من الايجابيــات
نحصرها فيمايلي : (2).

1ـ استعمال السلطة في حدود العمل ولهدف العمل فقــط ،
وليس لاسلوب قهرى .

2ـ تكوين مودة بين كل السلم الادارى والقاعدى في بيئة العمل .

1ـ د . نبيل رسلان ، مرجع سابق ، ص : 199 .
2ـ د . صالح الشبكشي ، مرجع سابق ، ص : 226 . 223 .

3ـ اكتساب قدرة عمل عالية وذلك بتكاثف الجهود ، وبالتالي يعمل الجميع على رفع الانتاج .

4ـ القيام بالعمل على أحسن وجه واتقانه ، ويكون هذا على المدى الطويل .

ولكن لانجهل بأنّ المدير عند استعماله لهذا الأسلوب يستعمل في بعض الأحيان نوعا من التسلط والعقاب ، فليس كل البشر متساوين، فالطبيعة البشرية تفرض استعمال العقاب والزجز .

ولكن كذلك المحبذ لدى جميع الدارسين هو هذا الأسلوب لانّه الوحيد الذى يسمح للفرد أنّ يبرهن على امكانياته .

والشكل التالي يبين لنا الأسلوب الديمقراطي (1).

قيادة تركز على المرؤوسين ← | → قيادة تركز على المدير

استخدام السلطة بالنسبة للمدير

نطاق الحرية للمرؤوسين

النموذج السابع	النموذج السادس	النموذج الخامس	النموذج الرابع	النموذج الثالث	النموذج الثاني	النموذج الاول
المدير يسمح للمرؤوسين بالتصرف داخل حدود تقرها سلطة عليا	المدير يضع حدود للمرؤوسين لاتخاذ القرار	المدير يطرح المشكلة ويتلقى الاقتراحات ثم يتخذ القرار	المدير يقدم مشروع قرار عرضه للتغيير	المدير يقدم الأفكار ويتلقى الاسئلة عنها	المدير يروج للقرار	المدير يتخذ القرار ويعلنه

ويلاحظ من خلال هذا الشكل ، النموذج الديمقراطي المستعمل، حيث أن القرار يمر بمراحل ، ولا يستحوذ عليه المدير .

والسؤال الذى نطرحه ، ماهو النموذج المثالي للقيادة ؟

لا يمكن بأي حال من الأحوال ايجاد نموذج مثالي يخضع لمعايير محددة ، ذلك أن موقف المدير يتغير حسب ما تقتضيه الضرورة الملحة .

ويرجع "تانمبوم" اختيار نموذج قيادى معين الى ثلاث قوى يأخذها القائد في الاعتبار ، وهي (1).

1- قوى المدير : وهذا يعني مدى تفاعل شخصية المدير بالقوى العديدة ، وتأثرها بها ، ومن بينها :

ا- تقييمه الشخصي للظروف : أى كيف يرى المدير المحيط الذى حوله ؟ ومدى اقتناعه بعمل دون عمل آخر . مثل شعوره بأن الافراد يجب أن يشاركوا في اتخاذ القرارات الخ ...

ب- ثقته في معاونيه : فالاسلوب المتخذ يرتبط بمدى الثقة التي توجد بين المدير ومعاونيه ، فبقدر ماكانت هذه الثقة كبيرة كان التعامل والترابط والمعاونة كبيرة .

جـ- اتجاهاته القيادية : فالاتجاه يلعب دورا كبيرا في تحديد السلوك الذى ينتهجه المدير . فعلى حسب طبيعة وفاعلية المدير في عمل ما ، ينتهج سلوك ما .

2- قوى المرؤوسين : في بعض الأحيان ينتهج المدير سلوكا يكون سببه المرؤوسين ، فبقدر ماكان للمرؤوسين اتجاها معينا كلما كان للمدير انتهاج سلوك معين ، أى أن التأثير يكون من الاسفل الى الاعلى .

3- قوى الموقف : في كثير من الاحيان يكون المدير متأثرا بعوامل عديدة ، ويستلزم هذا موقفا معينا . فدرجة تأثير المحيط والنسق الادارى والاعوان الادارية في سلوك الافراد يستلزم انتهاج نموذج معين .

فدرجة التحكم في هذه المواقف تقتضي انتهاج أسلوب معين لجعلها في خدمة المؤسسة .

1- د . زكي محمود هاشم ، مرجع سابق ، ص : 223 .

ففي بعض الأحيان مثلا ، تقتضي الضرورة بأن يتخذ القــرار بسرعة ، وهذا بدون مشاركة المجموعة حتى ولو كان هذا في الاسلـــوب الديمقراطي .

فهذه العوامل هي التي يحبذ أن تؤخذ بعين الاعتبار حتـــى يتسنى اتباع نمط قيادى معين .

II - نظرية التوجيه في ظل القيادة :

لقد انطلقنا في تعريفنا للقيادة بأنها " فن التوجيه " الـذى يقوم به المدير تجاه مرؤوسيه .

فالمدير مهما كان أسلوبه ومركزه وخاصة اذا كان ذا أسلـــوب ديمقراطي يعتمد بالدرجة الأولى على توجيه سلوك الآخرين من أجل هدف واحد هو خدمة المؤسسة .

اذن ، فالتوجيه فن يعتمد على قواعد ، ولكن قبل ذلك ماهـو المقصود بالتوجيه ؟

1- مفهوم التوجيه : ان أى أسلوب قيادى مهما كان المستوى الذى يأتي منه يعتمد بالدرجة الأولى على التوجيه الفعال من طـرف شخص أو عدة أشخاص ، نحو أطراف أخرى . ذلك أن العملية : " مركبة تنطوى على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين علـــى العمل بكفاءة ... وهي احدى الوظائف الأساسية للمدير ... ومـن الوظائف الصعبة " (1). لأنها النموذج الذى يعتمد على التفاعـــل بين الأطراف داخل الوحدة الواحدة .

كما يعرف التوجيه بأنه :" خطوة هامة وحيوية في العمليـة الادارية تهدف الى الأخذ بيد أفراد القوى العاملة بالمشروع من خـلا ل القيادة الرشيدة ، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة وضرب المثل لهم في التصرفات " (2).

اذن ، نلاحظ أن العملية حيوية وهامة ، والطرف الأساسي الذى يقوم بها هو القائد .

1- د . جميل أحمد توفيق ، مرجع سابق ، ص : 359 .
2- د . زكي محمود هاشم ، مرجع سابق ، ص : 210 .

ويستطرد قائلا : " كذلك تتضمن العملية التوجيهية توفير بيئة العمل المناسبة التي تعاون في اطلاق العاملين لقدراتهم الابداعية لما فيه صالح المشروع " (1).

والهدف من هذا الأسلوب هو صالح المؤسسة .

فاذا اعتمدنا على الأسلوب التعسفي ، ففي هذه الحالة يصبح التوجيه لا أساس له لأنّ المدير هو صاحب المبادرة والقرار والتطبيق، ولا يكون لمرؤوسيه أي عمل يقومون به ، ذلك أنّ العملية التوجيهية عملية ديمقراطية تتفاعل فيها القدرات الفردية ، ويكون المدير فيها كموجه فقط .

ذلك أنّ التوجيه : " وظيفة ادارية تعني دفع المشروع للسير بخطى ثابتة نحو تحقيق الأهداف ، والمشروع يتكون في الحقيقة من مجموعة من الأفراد تتعاون لتحقيق هدف مشترك تحت توجيه قيادة معينة" (2).

فاذا كان هدفنا هو خدمة المؤسسة ، وترقية الأفراد في اطار العلاقات الانسانية ، ينبغي أنّ نطبق هذا الأسلوب كي نصل الى هذين الهدفين .

فالمؤسسة التي تعتمد على هذا الأسلوب يكون مردود عمالها – لا محالة – عال جدا لأنّه يعتمد على القدرات الحقيقية للأشخاص ، وليس على الضغط والقهر .

فاذا وجدنا في مؤسسة ما صراعا بين الادارة والعمال ، أو بين المدير كشخص و مجموع الادارة ، ففي هذه الحالة يعمل كل طرف على تحطيم الآخر والمحطّم في الحقيقة هي المؤسسة ، وبالتالي المجتمع .

2 – القيادة ونماذج التوجيه :

يختلف التوجيه باختلاف نماذج القيادة ، فاذا كانت القيادة هي جوهر العملية التوجيهية وخاصة اذا كانت قيادة ديمقراطية ، فانّ التوجيه أسلوب تقني يعتمد على مهارات عالية يجب أنّ تكون لدى القائد .

---

1 – نفسه .

2 – نفسه .

لذلك كان التوجيه أهم سمة يعتمد عليها القادة الاداريـــون، ولكن طبعا هذا الأسلوب يختلف تطبيقه باختلاف الأفراد .

من ذلك ارتأينا أن نبحث في جوهر هذا الأسلوب حتى نصـل الى أسلوب شامل لخدمة المؤسسة الجزائرية . .

1- التوجيه عند الخطأ :

يعتبر هذا التوجيه في هذه الحالة ضرورة حتمية من جهة ، وبديلا لاستعمال القهر (السلطة) من جهة أخرى .

فالخطأ حالة عادية يمر بها كل الأفراد و يقعون فيها ، لذلـك استوجب على الرئيس - المدير... أن يكون يقظا و عارفا بأسرار المهنة، ويقوم بتوجيه مرؤوسيه حتى لا يقعون في الخطأ الذى قد يتراكن ويـؤدى بالمؤسسة الى الانهيار .

ذلك : " أن أسلوب المشرف في توجيه الفرد عندما يقع هـذا في الخطأ هو أمر بالغ الأهمية في العلاقات الانسانية " (1).

و تكمن أهميته فيما يلي :

ا- اعتبار المؤسسة ائتلاف بين جميع الجهود سواء القمـــة أو القاعدة . فكلما كان الأسلوب المتبع يعتمد على أسس علمية دقيقـة كلما كان التعاون بين الأفراد .

ب- اعتبار المدير ذو كفاءة عالية تسمح له بتحديد أهـداف المؤسسة أكثر من غيره ، وبالتالي يستعمل الأسلوب الملائم للوصول بهذه المؤسسة الى أهدافها .

ج- اعتبار الأفراد المرؤوسين جماعات عمالية تهدف الى التعاون من أجل خدمة المؤسسة . فكلما كان نطاق الاشراف جيّدا ، كلمـا كانت المردودية جيّدة .

لذا ، استوجب على القائد أن يلتزم المهارة الفنية و الدقة في العمل و هذه الصفات قد لا تكون عند المرؤوسين .

1- د. صالح الشبكشي ، مرجع سابق ، ص : 327 .

لكن هناك العديد من القادة :"يتحيذون الفرصة التي يخطئ فيها المرؤوس فيبالغون في مؤاخذته ولومه ، أو توقيع العقوبة عليه أو يهددونه " (1).

وهذا الأسلوب غير مجد لأنّ طبيعة التوجيه هي من الخطأ نحو الأصوب ، والاّ ما الفائدة من المشرفين أو حتى من المستشارين .

فطبيعة العقاب قد لا تحمل معنى التسلط ، ولكن يحبذ لدى الرئيس أنّ يكون معلما وموجها :

" وأنّ تكون نظرته الى المرؤوسين عند
حدوث الخطأ نظرة المعاون المتسامح ..
وأنّ ينظر الى هذا الخطأ على أنّه
وقع من غير عمد في محاولات هذا
المرؤوس لاتقان عمله ... أو في
ابتكار أساليب جديدة يهدف من
ورائها الاتقاء بالعمل وزيادة الانتاج "(2).

ولكن اذا تمادى المرؤوس في الخطأ ، فهنا أسلوب العقاب ضروري ، وهذا الأسلوب من الأساليب المهمة جدا ، والمستعملة في جميع نواحي الحياة ليس فقط في المجال العلمي الاداري .

2 ـ التوجيه كأسلوب لدى القيادة الحافزة :

انّ طبيعة القيادة الحافزة هي استعمال الأساليب الجذابة لكي تجعل من العاملين يقومون بعملهم على أحسن وجه . ولا يعني هذا أننا بصدد دراسة نظرية بافلوف في المنعكس الشرطي ، أي اغراء العمال بجذبهم الى العمل ، ولكن استعمال الأساليب الحسنة من المنظور الايجابي .

وفي هذه الحالة يجب أنّ يؤخذ بعين الاعتبار معايير لابد منها ، والتي يعتمد عليها هذا الأسلوب من القيادة : (3).

1ـ الشبكشي ، نفسه .
2ـ نفسه .
3ـ د . زكي محمود هاشم ، مرجع سابق ، ص : 211 .

ا ــ كون الفرد العامل هو انسان بالدرجة الاولى يصيب ويخطئ
ب ــ كون المشروع يعتمد على هؤلاء العمال ، و بالتالي فـــان
التوجيه يجب أن يكون انطلاقته سليمة .

وتعتمد القيادة الحافزة في اتخاذ أسلوب التوجيه على الاساليب
التالية :

1ـ طبيعة القيادة .
2ـ التحفيز الجيّد .
3ـ الاتصـــال .

1ـ طبيعة القيادة : يختلف التوجيه باختلاف طبيعة القيـــادة .
فكلما كانت القيادة ديمقراطية كان التوجيه عبارة عن تنسيق بين القيادة
العليا و الجهات السفلى .

أمّا في حالة القيادة التسلطية فانّ التوجيه يتخذ شكل الزجـــر
أكثر منه شكل التعامل و المحبة .

2ـ التحفيز الجيّد : لقد سبق الحديث أنّ للحوافز دورا بــارزا
في توجيه سلوك الانسان وجعله يساير تخطيط المؤسسة وذلك بتحسيـــن
دور العامل .

فطريقة التوجيه لاتكون دائما بالأوامر ، فقد لا تجدى هذه ،
ولكن استعمال أساليب عديدة تجعل من الفرد يتفانى في عمله .

3ـ الاتصال : يعتبر من الاساليب الهامة في عملية التوجيـــه ،
اذ لا يمكن أنّ نتحدث عن توجيه بدون اتصال فهو : "عنصر هام من
عناصر التوجيه و يرتبط بين كافة أفراد القوى العاملة ... ومن خلالـــه
يتم انجاز المشروع " (1).

فكلما كانت قنوات الاتصال ــ وقد سبق الحديث عنها ــ سليمـة،
وفي جميع الاتجاهات كانت الفاعلية في العمل المرن ، كما تكون الروابـــط
موجودة داخل الهرم العالي أو داخل المؤسسة .

اذن ، فالقيادة هي صاحبة الحّل و العقد في أسلوب التوجيـــه ،
ومدى تعاملها الفعال مع جميع المرؤوسيّن هو الاسلوب الانجع .

1ـ نفسه ، ص . 235 .

8ـ التوجيه كسياسة تفويضية :

لا يقتصر التوجيه على اصدار الأوامر يقوم بتطبيقها المرؤوسين ، فقد يكون التوجيه اعطاء صلاحيات للمرؤوس يقوم بعمل ماتحت اشرافه ، وهذه الحالة تعطي للعملية التوجيهية شكل متقطع يقف عند كل طرف.

فالقائد في هذه الحالة يصبح بمثابة مستشار أكثر من الحاكم ، وبالتالي سلطة القرار تصبح سلطة جماعية تتحكم فيها مجموعة من الافراد .

فهذا الأسلوب بقدر ما لديه من ايجابيات ، وخاصة على الجانب النفسي للمرؤوسين ، لديه كذلك سلبيات حيث قد يفقد القائد سلطته ، وبالتالي تتضارب الآراء ، ويؤدي الى تكوين جماعات متنافرة أكثر منهـا متماسكة .

هذا احتمال أول ، كذلك الاحتمال الثاني هو تكوين جـو ديمقراطي آخر داخل المؤسسة الواحدة

3ـ التوجيه في ظل المؤسسة الجزائرية :

انطلاقا من تعريفاتنا السابقة حول دور المدير ، يدفعنا هذا الى دراسة الأسلوب الذى تسير عليه الجزائر ، والحديث عن الأسلوب الذى تسير عليه الجزائر ندرسه من زاويتين :

اـ في نطاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات .
بـ في نطاق استقلالية المؤسسات .

أـ التوجيه في ظل نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات : ان الحديث عن التوجيه في ظل نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات يدفعنا الى معرفة الدور الذى كان يلعبه المدير كطرف هام في جهاز التوجيه .

ولكن قبل هذا يجب أن ننطلق من التشخيص التالي :

مجلس العمـال ———— المديـر
↓ منتخب من طرف العمال ↓ الحكومة (التعيين)
↓ التحكم = النقابة ↓ سيطرة المدير على مجلس العمـال

=> سيطرة الحكومة على النقابة .
= سيطرة الادارة (القمة) على القاعدة .

وبما أن النقابة تابعة للحزب (الواحد) والحكومة نفس الشيء، فانه من الضروري أن يكون سيطرة المدير على العمال ، وبالتالي كان التوجيه الذي نحن بصدد الحديث عنه عبارة عن توجيه تسلطي .

فمثلا على مستوى مجلس الادارة ، يتكون هذا الأخير من المدير العام ، ومن نواب المدير ، ومنتخبين (02) من الوحدة أو المؤسسة .

ولهذا المجلس صلاحيات عديدة مثل دراسة المشاريع التمهيدية للمؤسسة ، كما يقوم بدراسة مقترحات مجالس العمال الخ ..

ولكن هذا المجلس يكون تحت سيطرة Autorité المدير أو المدير العام الذي يعتبر المسؤول الأول في المؤسسة أو الوحدة ، ففي هذه الحالة يكون التوجيه شكلياً بما أن قناة الاتصال تكون من زاوية واحدة أي من الأعلى الى الأسفل .

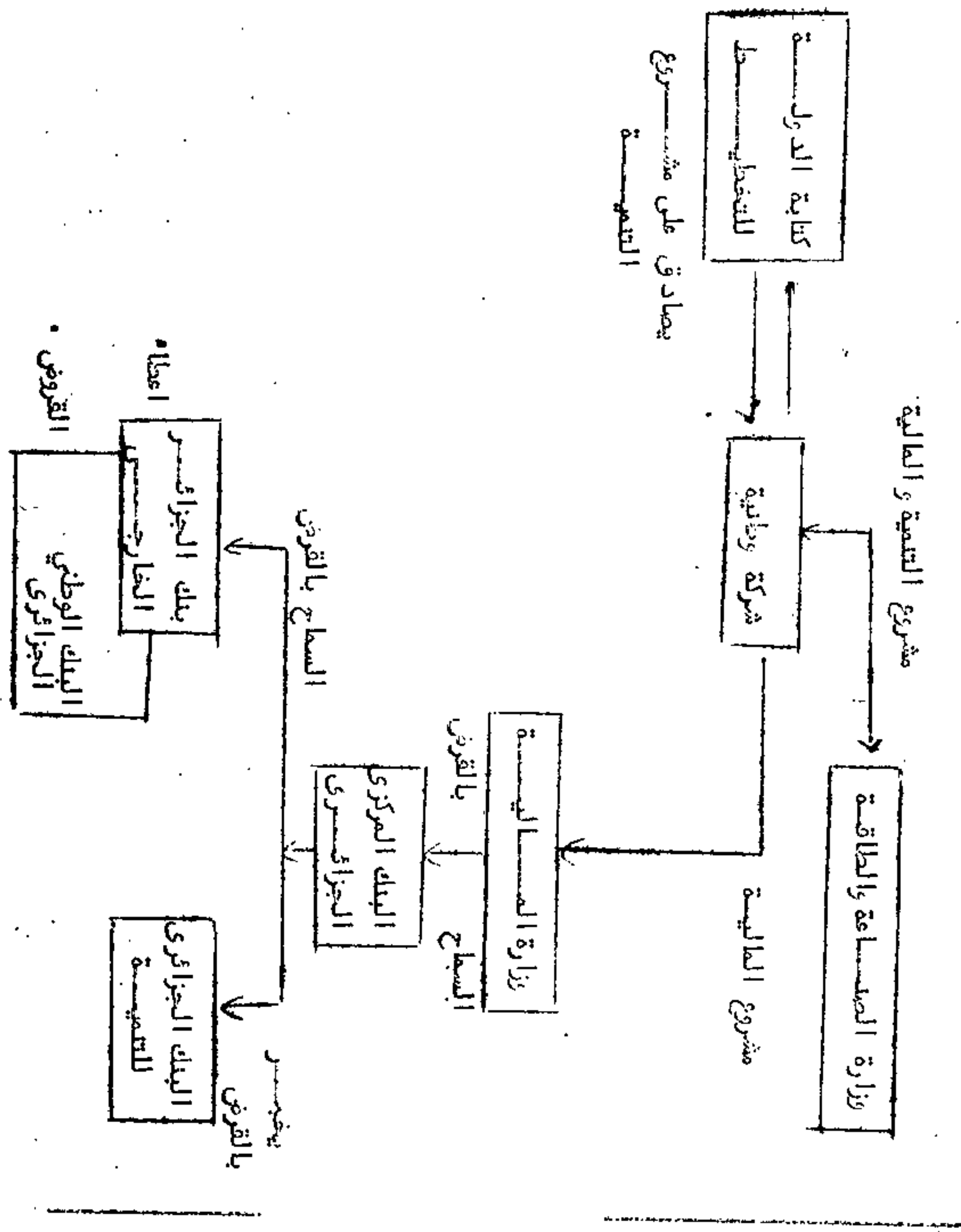
لذلك كان مطلب النقابة : " بأن تكون الأغلبية في مجلس الادارة متكونة من العمال " (1).

وفيما يخص المادة 133 من المرسوم 74 ـ 71 ليوم 16 نوفمبر 1971 والذي ينص :"في حالة وجود اختلاف على مستوى مجلس الادارة ، فان المدير العام له صلاحية الحسم فيما يخص القرارات السارية المفعول من مجلس الادارة ، وله كامل المسؤولية في التسيير "(2).

وانطلاقا من هذه المعطيات ، بناء على الشكل السابق يتبين لنا أن نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات ماهو الا نظام يعتمد على الطبيعة التسلطية للمدير فهذا النوع من التوجيه لا ينطبق فقط على المؤسسة أو الوحدة ، وبالتالي على المدير كطرف هام للتوجيه ، بل العملية أكبر من ذلك كون الشركة أو المؤسسة الوطنية موجهة هي كذلك من طرف الوزارة .

1 _ Rabah Nourredine Saadi , Op Cit , P 321 .
2 _ Ordonnance N° 71.74, du 16 Novembre 1971 .

والشكل التالي يبين لنا العلاقة بين مؤسسة عامة والوصاية (1).



1— Benouda Hamal, Système productif Algerien et indépendance Nationale. Alger, O.P.U T2, 1983, P 564.

هذا من جهة ، ومن جهة أخرى يمكن أن نقول بأن المشاركة تحت ظل التسيير الاشتراكي للمؤسسات :

"تبقى محصورة بسبب أن وظيفة مجلس العمال هي وظيفة استشارية . . . وكذلك فان مستوى القرار في العديد من الأحيان تتعدى حتى مستوى المؤسسة أو الوحدة الانتاجية ، لذلك فان السلطة الاقتصادية للعامل تكون دائما على نطاق ضيق . "(1).

ب ــ التوجيه في ظل نظام استقلالية المؤسسات : ان الحديث عن نظام استقلالية المؤسسات سابق لاوانه ، لأن المرحلة الحالية ، والمتميزة بانتقال المؤسسات الى الاستقلالية لم تظهر لنا بعد مدى نجاح أو فشل هذا النمط الاقتصادي .

ومهما يكن ، فهذا لايهمنا في هذا المقام ، فالمهم الآن هو كيفية تسيير هذه المؤسسة من طرف المديرين وكيفية توجيههم لعمالهم .

فالقانون رقم 88 ــ 01 الصادر بتاريخ 13 جانفي 1988 قد حدد في مادته الثالثة ، الفقرة الثالثة ، على مايلي : " تتمتع بالشخصية المعنوية التي تسري عليها قواعد القانون التجاري "(2).

والملاحظة الأساسية هنا كون النظام يعترف بالمعاملة التجارية للمؤسسة . بكل ماتقتضيه من معاملات تجارية وصفقات الخ . .

---

1 — Benaouda Hamel , op cit , P 16 : " Demeure trés limitée en raison sans doute du simple caractère consultatif de l'A.T. .... et en raison du niveau de décision qui dépasse , pour certaines données le cadre de l'entreprise, ou de l'Unité de production... ainsi , le pouvoir economique du travailleur se trouve-t-il de ce fait trés restreint " .

2 ــ ج .ج .د .ش، الجريدة الرسمية ، رقم 2 ، ليوم 13-01-1988 الموافق لـ 23 جمادى الأول 1408 هـ .

كما تنص المادة السابعة من نفس القانون على :

"تتمتع المؤسسة العمومية الاقتصادية بالأهلية القانونية الكاملة : فتشترط و تلتزم و تتعاقد بكيفية مستقلة بواسطة أجهزتها المؤهلة لهذا لهذا الغرض بمقتضى قانونها الاساسي ، طبقا للقواعد التجارية و الأحكام التشريعية المعمول بها في مجال الالتزامات المدنية و التجارية "

ففي هذه الحالة ، المؤسسة صاحبة الحق ، وتعمل وفق قانونها الاساسي وتتمتع بكل الصلاحيات .

وفي هذه الحالة يعتبر التسيير ضرورة استراتيجية لكل مؤسسة لكي ترفع من مدخولها وتعتمد على نفسها لان المادة الثامنة ، الفقرة الثانية تنص على : " لا تتحمل الدولة التزامات المؤسسات العمومية الاقتصادية تحملا مباشرا أوغير مباشر الا بمقتضى أحكام صريحة يمنحها القانون من يملك سندات في شركات المساهمة أو في شركات محدودة المسؤولية ".

لذلك كانت أجهزة التسيير حكرا على مجلس الادارة وخاصة المدير العام حتى ولو كان من بينهم عضوان من العمال كما تنص على ذلك المادة رقم 26 الفقرة الثانية .

ولكن نلاحظ أن التوجيه ، أو بمعنى آخر اعطاء صلاحيات ومسؤوليات تسييرية للعمال غير وارد بتاتا ، وهذا ما لاحظناه في البحث الميداني حول الخدمات مثلا .

3 = القيادة وطرق الاشراف :

تعتمد القيادة على فكرة المدير ، أو قائد المشروع الذى يقوم بالاشراف على العمليات لوحده أو بالاعتماد على مساعدة الآخرين حسب النظم الاقتصادية .

فطريقة الاشراف لدى المدراء تختلف باختلاف تكوينهم وشخصيتهم و النظام الذى يعملون فيه . لذا كان من الضرورى اعطاء أهمية لشخصية المدير كونه أحد ركائز المشروع الاقتصادى .

1ـ المدير كطرف للقيادة :

ليست القيادة جهاز سلطوي يأخذ على عاتقه اتخاذ القـــرار وفرضها على الآخرين ، بل القيادة أسلوب علمي يعتمد على توجيه سلــوك الآخرين نحو أفضل الأعمال .

ولقد ارتبطت القيادة دائما بالمدير كشخصية تقوم بتوجيه المؤسسة نحو العمل النافع . لذلك فالمدير يكون :

"في مركز رئيس لانه مسؤول عن عمل يفوق قدرة شخص واحد على القيام به .... ويكون لديه مرؤوسين ... وهذا يعني أن وظيفة الرئيس هي الناس ، وليســـت الانتاج ، وقد يكون مسؤولا من الانتـــاج لكن الوسيلة التي يحقق بواسطتهـــــا الانتاج هي الناس ... " (1).

ولذلك كان المدير الطرف الاول في القيادة لكونه المسؤول علـــى توجيه الناس ، وتحديد مهام كل واحد منهم . ولكن لكي تكـــون القيادة سليمة ، اقتضى الامر خمسة شروط (2).

1ـ التنبؤ : Prévision : ويعني معرفة المستقبل ، بنـــاء على معطيات حاضرة . وهذا العمل لايقوم به الا المدير المحنـــك ذو التجربة والعلم .

ويعني التنبؤ وضع خطة عمل مستقبلية تحترم جميع المتغيـــرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية .

2ـ التنظيم : Organisation : يقوم المدير بتنظيم مؤسسته حسب الحاجة ، وتقسيم المهام بين العمال والاطارات كل حســـب تخصصه .

1ـ د . منصور أحمد منصور ، قراءات في تنمية الموارد البشرية . ص : 101 ـ 102 .

2— Robert Satet, Le Patron est un chef d'orchestre. Paris: Ed Baudelot , 1946 , P12:14.

والتنظيم هو عصب المؤسسة ، ان لم نقل عصب الحياة ، لـــذا أوجب على المدير أنّ يكون خبيرا بهذا الجانب حتى يتمكن مـــن معرفة خلفيات العمل .

3ـ التطبيق والقيادة : Exécution et Commandement : وهـذه هي الخطوة العملية التي يجب أن توخذ بعين الاعتبار كون التطبيـق ، وطبيعة القيادة يحددان مدى نجاح أو فشل القيادة ، وبالتالي فشـل أو نجاح المشروع .

4ـ التنسيق والمثابرة Coordination et Harmonie : ويعنـي التنسيق بين مختلف المصالح ، وذلك بهدف تحديد دور كـــل واحدة منها ، والسماح لها بالقيام بدورها .

والتنسيق ضروري لعدة أسباب أهمها السماح بالعمل الجماعي بين مختلف الوحدات ، وبالتالي تكون عملية التكامل هي السائدة على المستوى العام ، والقضاء على الفوضى وعدم احترام السلم .

ويعتمد التنسيق هنا على وسائل الاتصال القانونية التي تسـير عليها المؤسسة لانّه اذا لم تكن هذه الوسيلة انقطع التنسيق ، وعمت اللا مبالاة والارتجال في العمل .

5ـ الرقابة Contrôle : تهدف المراقبة الى معرفة اذا كانـت كل الأمور تسير وفق المعايير المحددة من قبل ، والتي وضعت لنقـطة انطلاق .

وهو الخطوة العملية الحاسمة التي لابد منها ، والتي تعتمـد عليها جميع المؤسسات .

وهذه الطريقة التي يعمل بها المدير تسمى بالاشراف المباشر ، أي أنّ المدير هو الذي يقوم بالعمل بدون الاعتماد على غيره من المرؤوسين ، ولايعني هذا بأنّه يقوم بجميع العمليات السالفة الذكر ، ولكن هـو صاحب الحلّ الأوّل .

وانطلاقا من هذا يمكن أنّ نقول بأنّ هناك من يطبق التفويـض كأسلوب يراه أكثر نجاعة ، وهذا ما سنراه .

2- نطاق الاشراف ونظرية التفويض :

يعتمد العمل الاداري في كثير من جوانبه على التفويض كطريقة للاشراف . فالاشراف لايتوقف على المدير في كثير من الأحيان ، فقد يعتمد على المرؤوسين ، وهو مانسميه بالتفويض :"وهو تكليف الرئيس لمرؤوسيه القيام ببعض واجبات هذا الرئيس وممارسة بعض سلطاته "(1).

وهذا العمل من جوهر العملية الادارية ، ومن أهم أساليب العمليات الانسانية ولتعقد العمل الاداري وكثرة الواجبات المنوطة بالرئيس .

لذلك اعتمد على الاشراف بكونه وسيلة وهو :

> "يشير الى عدد الأشخاص الذين يشرف عليهم ، ويفهم ضمنا هنا أنّ التنسيق في المنظمة يقوم غالبا على العلاقات المباشرة بين المنفذ ومرؤوسيه ، وأنه ينبغي ألاّ تكون هذه العلاقات من الكثرة أو من القلة بحيث تعوق قدراته على الرقابة " (2).

فالاشراف المباشر يسمح بتطبيق عملية التفويض . فلو افترضنا أنّ المدير المباشر ليست له أية صلة بمرؤوسيه ، وكانت طبيعة الاشراف غير سليمة ، في هذه الحالة كيف يمكن أنّ يقوم بعملية تفويضية وهو غير قادر على التحكم في مرؤوسيه .

فهذا النطاق قد يسمح باعطاء لامركزية واسعة على النطاق الأوسط للهرم الاداري ، وبالتالي تأخذ العملية التفويضية شكل الديمقراطية ، والمبادرة الحرّة للعمل لدى المرؤوسين المباشرين للمدير أو الرئيس .

وللتفويض أهمية كبيرة على العمل الاداري يمكن أنّ نلخصها فيما يلي : (3).

1- د . صالح الشبكشي ، مرجع سابق ، ص : 248 .
2- جون .م. فيفنر ، التنظيم الاداري ، مرجع سابق ، ص : 172 .
3- د . الشبكشي ، مرجع سابق ، ص : 250 - 252 .

أ ـ توفير وقت الرئيس للتفرغ للمسائل الهامة : في كثير من الأحيان يكون المدير مشغولا بمسائل هامة تمس المؤسسة ، أو باجتماعات على مستوى عال ، لذلك تفاديا للتعطيل من جهة ، ومطالبة بالتعاون من جهة أخرى تسند بعض الوظائف للمرؤوسين للمدير لكي يقوموا بها على أحسن وجه .

وهذه العملية تسمح للرئيس في حالة غيابه أن يعتمد على مرؤوسيه ويثق فيهم ، ويقوم هو بدوره بالأعمال الكبيرة التي تتطلب المهارة والخبرة التي يجب أن تتوفر في المدير .

ب ـ زيادة خبرة الأفراد ونموهم : ليس هدف التفويض هو اراحة المدير من بعض الأشغال ، ولكن يمكن أن تكمن الأهمية في نمو روح الديمقراطية داخل المنظمة . فالتفويض يسمح للمرؤوس بابراز مؤهلاته العملية من جهة ، ومن جهة أخرى يزداد ثقة بالنفس ، وبالتالي يتفانى في عمله .

هذا من جهة ، ومن جهة أخرى عملية التفويض تسمح للمدير بملاحظة مدى قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية في العمل ، والاعتماد عليهم في أمور أكبر .

جـ ـ سرعة البث في الأمور : في كثير من الأحيان تتطلب الأمور سرعة في اتخاذ القرار قد لا تسمح بالرجوع الى القمة للبث فيها . في هذه الحالة يكون للتفويض امتيازا كبيرا لأنه سمة تسمح باتخاذ الاجراء والتصرف فيه دون الرجوع الى مصدر صاحب القرار الرسمي أي المدير .

والسرعة في البث تعطي السرعة في العمل ، وبالتالي تسيير العمليات على أحسن وجه ، ولا تكون هناك عراقيل .

د ـ رفع الروح المعنوية في نفوس الأفراد : تعتبر الروح المعنوية من العناصر الهامة في المؤسسة ، لذلك كان واجبا على المسؤولين أن يعطوها اهتماما كبيرا في عملهم اليومي . ويعتبر التفويض من أهم العوامل النفسية لرفع معنويات المرؤوسين . وفي هذا الصدد يرى كارار Carrard مايلي :

" ان الحاجة الى الاحساس بالرضا
ينطلق من الحاجة الى التأكيد الذاتي ،

الى النجاح ، الى اعتراف الآخرين . وهذا
له دافع نفسي كبير على العمال ، وهذا ما
يسمح لنا بارجاع الثقة الى الانسان الذي
فقد معنوياته بسبب المشاكل ، وذلك بأن
نبين له بأننا نثق فيه "(1).

هـ - تكوين الثقة بين الرئيس والمرؤوس : ان من المهام الأساسية والهامة للتفويض هو تكوين ثقة بين الرئيس والمرؤوسين وهذه الثقة تكون متبادلة ، وقد تكون أكثر من الرئيس تجاه المرؤوسين . فحتى لو خوّل القانون بعض الصلاحيات للمرؤوسين وانعدمت الثقة يكون المدير عائقا في وجههم ، وبالتالي في كثير من الأحيان تنشأ اصطدامات وسوء تفاهم.

ويرى كارار بقوله : " يجب أن نتعلم أن نضع الثقة في المرؤوسين واعطائهم الصلاحيات ، لاننا بهذه الطريقة نحبب اليهم العمل ونجني الاحترام "(2).

ولكن مراعاة لأي خلل كان ، وتفاديا لبعض التجاوزات التي قد تحدث ، ينبغي مراعاة بعض الأمور وأهمها : (3).

1- التفويض يكون كتابة : تفاديا لأي خلط في استعمال السلطة ، وتفاديا لسوء فهم المرؤوس لحدود مهمته أصبح من الضروري أن يكون التفويض محدد المعالم ، ويكون مكتوبا يخول فيه الرئيس ويبين حدود ممارسة المرؤوس لعمله .

1- A. Carrard , Le chef, sa formation et sa tâche. Paris: Ed Delachaux et Miestlé, P 15 " Le besoin de se sentir apprécié découle du besoin de s'affirmer, de réussir , de s'imposer... l'appréciation d'autrui joue un rôle psychologique énorme...c'est ainsi qu'on peut renflouer un homme qui se décourage... "

2 - Carrard, P 31 : " Il faut savoir faire confiance à ses sous-ordres, leur donner des responsabilités, car c'est ainsi que l'on sème le plaisir au travail et que l'on recolte de la re connaissance " .

3- الشبكشي ، مرجع سابق ، ص 253.

2ـ تفويض السلطة الكافية للتنفيذ : ليس التفويض عملية تخول للمرؤوسين العمل على هواه ، بل تلزمه ذلك سلطة ضابطة يخولها له الرئيس . فقد يكون التفويض بناء على قرار في هرم اداري معين ولكن لاوجود للسلطة لدى المفوض اليه مما يؤدى به الى الرجوع الى الرئيس في العديد من الأحيان ، وهذا الأمر يكون عائقا لدى الرؤوس .

3ـ تحديد نطاق التفويض : ان التفويض لا يعني اعطاء الحرية لكل شخص في الهرم الادارى ليقوم بواجبه ، بل من الضرورى تضييق نطاق التفويض ، والا تداخلت المهمات واختلطت وأدى ذلك الى سوء التسيير .

لذلك يرى أيان هاملتون بأن :

" أحد السياسيين الذين يجهلون مفهوم التنظيم الادارى ، والذى كان يتولى ادارة منشأة قد أشرف على الموت نتيجة الاجهاد في العمل ، فقد فوض السلطة لسبعة عشر شخصا مسؤولين أمامه مباشرة " (1) .

وهذا النطاق بقدر ماهو ايجابي ، فسلبياته أكبر منه ، لذلك يضع الباحث شروطا لابد منها بقوله :

"وعلى هذا فان هناك قانونا يحكم المنظمات ، وهو أنه لايجوز لأى ادارى أن يكون رئيسا على أكثر من ستة أشخاص ، كما يجب ألا يقل على ثلاثة أشخاص ، والا لما كان لديه وقت كاف للعمل ، ويتوقف العدد على المسؤولية التي يتحملها المرؤوسين " (2) .

ولكن مانراه لازما هو حجم المؤسسة من جهة ، وأهمية كل مهم فيها ، وحجم العمل الذى يقوم به كل فرد من المرؤوسين .

ولكن مهما كانت طبيعة التفويض ، ومهما كان حجمه ، ومهما كان شكل الاشراف ، فان نجاح أوفشل المشروع يتوقف على المدير .

1ـ د . سيد الهوارى ، مرجع سابق ، ص : 159 .
2ـ نفسه ، ص : 159 .

3ـ دور المدير في نجاح المشروع : ارتبطت القيادة دائما في التنظيم الاداري بالمدير ، فهو الشكل الأمثل للتسيير . لذلك كان نجاح أو فشل المشروع بمدى فعالية المدير ونجاعته .

لذلك اقتضت الضرورة أن يكون اختيار المديرين يسير وفق مقاييس مدروسة علميا لأنه :"فن توجيه الرجال عملية صعبة " (1).

ونجاح المشروع متوقف على المقاييس المعتمدة الاختيار المديرين لذلك العديد من علماء الادارة لم يتفقوا على وضع شروط موحدة للمديرين (2).

ولكن هناك صفات عامة ومهمة قد سبق الحديث عنها .

ويقترح السيد الهوارى طريقة عملية لاختيار المديرين في الميدان العملي يتوقف على ثلاث دعائم (3).

1ـ المهارة العقلية : وتتلخص فيما يلي :

أ ـ القدرة على التحليل .
ب ـ القدرة على التفكير المركب (التفكير المنطقي).
جـ ـ القدرة على الابتكار والتصور .
د ـ القدرة على الحسم (تقدير الأهمية النسبية للأمور).
هـ ـ القدرة على التعبير (الاتصال).

2ـ المهارة السلوكية : انسانية .

أ ـ القدرة على التأثير في الناس .
ب ـ القدرة على التكيف مع الناس .

1ـ

2ـ د . سيد الهوارى ، مرجع سابق ، ص 263 فما فوق .

3ـ نفسه . ص : 279 ـ 280 .

3ـ قيم أخلاقية :

أـ الشجاعة (هل تحب أنّ تعمل مع رئيس جبان ؟)
ب ـ الصدق (هل تحب أنّ تعمل مع رئيس كاذب ؟)

ونلاحظ من خلال هذه الدعائم أنّها تشمل على جميع مكونات الشخصية العملية والنفسية للانسان .

والملاحظة الأساسية أنّ المدير مهما كانت مهارته وقيمه وخصائصه النفسية لايمكن أنّ يصل بالموسسة الى هدفها اذا لم يكن هناك ارتباط مع جميع الفروع في الهرم الاداري للمؤسسة .

فليست العملية ، قضية مدير ، رغم أنّ لهذا الأخير دور قد يصل الى 80 % من الأهمية .

فالمعادلة العامة تقول :

مدير سيئ + عمال وموظفين أكفاء = فشل المشروع .

لأنّ تأثير المدير في هذه الحالة يكون له أثر جدّ سلبيي ، قد يؤدي الى انتقام القاعدة ، وانتقامها يكون بافشال المشروع .

أمّا المعادلة الثانية فتقول :

مدير جيدّ + عمال وموظفين سيئين = فشل المشروع .

ففي هذه الحالة مهما كانت كفاءة المدير ومهاراته وتوجيهه لعمله فقد يؤدي الى فشل المشروع اذا كانت القاعدة فاشلة . ولكن الفشل هنا نراه أخفّ من الأول لأنّه مع الوقت ، ومع قوة شخصية المدير قد يحوّل الفشل الى نجاح .

لذا ، كان من الضروري أنّ نصل الى أحسن المعادلات لكي نصل بالمؤسسة الى الرخاء ونقول :

مدير جيدّ + عمال وموظفين أكفاء = نجاح المشروع .

3ـ **قيم أخلاقية :**

أ ـ الشجاعة (هل تحب أنّ تعمل مع رئيس جبان ؟)
ب ـ الصدق (هل تحب أنّ تعمل مع رئيس كاذب ؟)

ونلاحظ من خلال هذه الدعائم أنّها تشمل على جميع مكونات الشخصية العملية والنفسية للانسان .

والملاحظة الاساسية أنّ المدير مهما كانت مهارته وقيمه وخصائصه النفسية لايمكن أنّ يصل بالموسسة الى هدفها اذا لم يكن هناك ارتباط مع جميع الفروع في الهرم الاداري للمؤسسة .

فليست العملية ، قضية مدير ، رغم أنّ لهذا الاخير دور قد يصل الى 80 ٪ من الاهمية .

فالمعادلة العامة تقول :

مدير سيئ + عمال وموظفين أكفاء = فشل المشروع .

لأنّ تأثير المدير في هذه الحالة يكون له أثر جدّ سلبيي ، قد يؤدى الى انتقام القاعدة ، وانتقامها يكون بافشال المشروع .

أمّا المعادلة الثانية فتقول :

مدير جيدّ + عمال وموظفين سيئين = فشل المشروع .

ففي هذه الحالة مهما كانت كفاءة المدير ومهاراته وتوجيهه لعطه فقد يؤدى الى فشل المشروع اذا كانت القاعدة فاشلة . ولكن الفشل هنا نراه أخفّ من الاول لانّه مع الوقت ، ومع قوة شخصية المدير قد يحوّل الفشل الى نجاح .

لذا ، كان من الضرورى أنّ نصل الى أحسن المعادلات لكي نصل بالمؤسسة الى الرخاء ونقول :

مدير جيدّ + عمال وموظفين أكفاء = نجاح المشروع .

١٧ القيادة ونظام اتخاذ القرار :

تعتبر عملية صنع القرار من أهم العمليات المنوطة بالجهاز الاداري ، وخاصة القيادة ، ذلك أنّها تعتبر من العمليات الحساسة التي يتحملها المدير .

ومن ثم كان القرار من أخطر وأصعب العمليات التي تتخذ من طرف المسؤول ، وعليه يتوقف مدى نجاح أو فشل المشروع .

ولكن ماهو القرار ؟

1- مفهوم عملية صنع القرار : لايكاد يوجد اختلاف لدى مختصي علم الادارة بأن تعريف عملية صنع القرار هي : " الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر" (1).

ويعني هذا التعريف أنّ للقرار أساس مبدؤه عبارة عن مشكلات سابقة جاءت نتيجة تفاعل عوامل عديدة تنطوي عليها بعض المستجدات ، وبالتالي بدائل تؤدي الى البحث عن البديل الأفضل للوصول الى نتيجة .

وفي هذا المنظور يرى الدكتور عادل حسن على أنّ عملية صنع القرار تنقسم الى ثلاثة أقسام (2).

أ- الماضي : والذي ظهرت فيه المشكلة ، وهذه المشكلة كانت نتاج قرارات سابقة ، ولكن غير مرغوب فيها .

ب- الحاضر : وينطوي عنه وجود بدائل عديدة للمشكلة ، وبالتالي تتم الدراسة والبحث قبل أنّ يتم اختيار البديل الأفضل . وفي هذه الحالة يجب دراسة المعطيات المستجدّة حسب الوضع الجديد .

جـ- المستقبل : وهنا يتم تنفيذ القرار والذي يرجى منه القضاء على المشكلة التي ظهرت سابقا ، والوصول الى هدف مايجب أنّ يكون .

1- د . جميل أحمد توفيق ، مرجع سابق ، ص : 104 .

2- د . عادل حسن ، الادارة ، مرجع سابق ، ص 266 .

والملاحظة الأساسية التي يمكن أن نستخلصها انطلاقا من تعريفنا الأول كون عملية صنع القرار تتقيد بثلاثة عناصر أساسية :

1 ـ فالعنصر الأول هو ضرورة وجود مشكلة . والمشكلة هنا لا تعني بالضرورة خطورة العملية ، بل قد تكون مشكلة سطحية ، فكل عمل يتخذه الفرد الا وله خلفية أو مشكلة .

لذلك فالعملية الأولى هي ضرورة تشخيص (الداء) المشكلة، لذلك يرى الدكتور سيد الهوارى أنّه يجب على المدير القادر أن يضع نصب عينيه الأسئلة التالية (1).

أ ـ ماهو الانحراف بالضبط ؟ وماهو الشيء الذى لوحظ فيه الانحراف بالضبط ؟

ب ـ أين لوحظ الانحراف ؟ وماهي الأشياء التي لوحظ الانحراف فيها على وجه التحديد ؟ .

جـ ـ متى ظهر الانحراف على الشيء ؟ ومتى لوحظ الانحراف على الاشياء ؟ .

د . ماهو حجم الانحرافات ؟ وماهو عدد الأشياء التي لوحظت الانحرافات فيها ؟.

وهذه الأسئلة ستسمح بالضرورة ضبط الداء ، وموقعه وخطورته، ومدى تأثيره في حالة عدم استئصاله .

2 ـ العنصر الثاني : هي وجود البدائل ، وهنا من الضرورة أنّ تكون البدائل مدروسة دراسة علمية مدقّقة ذلك أنّ :

> " هذا التحديد يستلزم اجراء مقارنات تقوم على أساس قيم قد لاتكون اقتصادية ، أو سيكولوجية أو اجتماعية أو سياسية . ومن المحتمل جدا أنّ يحدث تعارض بين هذه القيم فعادة تكون مظاهر مرغوبة وأخرى غير مرغوبة في كل بديل "(2).

---

1 ـ د . سيد الهوارى ، مرجع سابق ، ص : 460 .

2 ـ د . جميل أحمد توفيق ، مرجع سابق ، ص : 106 .

لذلك استوجب المعرفة العلمية ، ومدى صلاحية البديل دون البدائل الأخرى لأنّ العملية التي نقوم بها ، هي عملية تعطى ثمارها مستقبلا ، وهذا المستقبل مجهول لدينا ، ومن ثم اقتضت الضرورة المعرفة العلمية ، ومحاولة التخفيف من الخطأ الذى قد ينجر من هـــــذه العملية .

وعند الحديث عن البدائل ، يجب أنّ نفرق كمايرى سيـــد الهوارى بين الحقائق والقيم ، ذلك أنّ "ماهو كائن " تعتبر حقيقة ، وهي تعبير للعالم المرغوب بينما " مايجب أنّ يكون " فهذه قيمة .

" وأهمية التفرقة بين " الحقيقة " وبين "القيمة " هو سلامة التشخيص ، وبالتالي في الحكم علـى أى قرار بأنّه رشيد أو خاطئ ، حيث يمكـــن الحكم على القرارات التي تحوى "حقائق " بأنّها قرارات سليمة أو غير سليمة ، أمّا تلك التـــي تحتوى على " قيم " ووجهات نظر فمن الصعـــب اثبات أنّها رشيدة أوغير رشيدة " (1).

اذن فالمنطلق العلمي يفرض علينا معرفة التحليل العلمـــي للوضع وللمشكلة بالدرجة الأولى .

3ـ أمّا العنصر الثالث فهو اتخاذ القرار ، أى العملية فـي حدّ ذاتها أى التنفيذ . وهذه العملية هي العملية الفعلية لدورة عملية صنع القرار ، ومن خلالها تثبيت مدى فعالية الجهاز الادارى أو القيادة بصفة عامة .

اذن ، للعملية دور كبير جدا ، ومهم كذلك ، ينبغي علـى من يقوم بها (أى العملية) أنّ يكون علىدراية مدققّة بالجوانـب الخفية والظاهرة لها .

ومن الباحثين من يرى (2). بأنّ العملية تتم على خطوات أكثر اتساعا ولكن دون الخروج عن القاعدة العامة التّي ذكرناها .

1ـ سيد الهوارى ، مرجع سابق ، ص : 265 ـ 266 .

2ـ د . جميل أحمد توفيق ، مرجع سابق ، ص : 112 ـ 113 .

وهذه الخطوات هي :

1- تحديد المشكلة
2- تحليل المشكلة
3- تحديد البدائل
4- تقييم كل بديل
5- اختيار أفضل بديل
6- تحويل القرار الى عمل فعّال

2- علاقة القرار بالقيادة : تعتمد عملية صنع القرار على درجة من الحنكة والمعرفة العلمية ، قد لا توجد في العديد من الأشخاص . لذلك فرغم أنّ عملية صنع القرار عملية متداخلة تتفاعل فيها العديد من المعطيات الا أنّ المسؤولية الأولية ملقاة على عاتق القائد أو المدير .

وهذه العملية قد لا تكون صحيحة في العديد من المؤسسات والتي تعتمد على التسيير الجماعي . ففي هذه الحالة فانّ القرار يتخذ الصيغة الجماعية ، وهذه الصيغة مرتبطة كذلك بالقيادة ، لانّ مصالح القيادة ليس فقط المدير ، فقد يكون مجلس الادارة .

اذن النقطة الأساسية والمهمة ، من المسؤول عن اتخاذ القرار؟

يرى الدكتور جميل أحمد توفيق بأنّ القرار : " يكون نتيجة جهود امّا شخص واحد ، أو جماعة من الافراد " (1).

وبالتالي فلو تحدثنا عن الشخص فالمقصود به المدير أو القائد في أعلى قمة الهرم الاداري . أمّا الحديث عن الجماعة فقد أخذت مدلولها من المشاركة - كما يرى الدكتور عادل حسن - والمقصود بها الجماعة المسؤولة .

أ- القرار المتخذ من طرف الفرد : تعتمد هذه الفكرة على كون القرار يتخذ من طرف المدير القائد للمؤسسة دون الرجوع الى الآخرين .

وهذا الأسلوب معتمد سواء في مؤسسة أو على مستوى أعلى أو أدنى .

1- د . جميل أحمد توفيق ، مرجع سابق ، ص : 123 .

ويعتمد هذا الأسلوب بعدة أسباب أهمها :

1ـ اعتقاد المدير أنّ الآخرين أقل قدرة منه .
2ـ اعتقاده بأنّ القرار اذا اتخذ من طرف الآخرين سيكون غير سلمي .
3ـ اعتقاده بأنّه لو أتخذ الآخرين القرار فسيضعف ذلك من سلطته .

وهذا الأسلوب ـ كماسبق القول ـ معتمد كثيرا وخاصة في المؤسسات التي لاتعتمد على التنسيق بين أطراف القيادة أو المؤسسات التي ليس لها تأثير فعّال .

ب ـ <u>القرار المتخذ من طرف الجماعة</u> : " تتلخص الفكرة الأساسية للمشاركة في عملية صنع القرار في قيام جميع الافراد ـ أو مجموعة منهم ـ بالمنظمة بدور فعّال في التأثير أو المساهمة في اتخاذه "(1).

ويعتمد هذا الأسلوب على كون عملية ضع القرار يتخذ من طرف مجموعة أفراد ، وفي كثير من الأحيان يكون التأثير من طرف الجماعة دون أنّ تتخذ هذا القرار بنفسها .

وهذا الأسلوب محبذ كثيرا لانّه يسمح بتبادل وجهات النظر بين أطراف القيادة ـ مجلس الادارة ان أمكن ـ وبالتالي يمكن الابتعاد عن الخطأ المتوقع .

ولكن المهمة الأساسية بالدرجة الأولى هي دور القائد أوالمدير ، فلا يمكن تصور اجتماع حول موضوع أو مشكلة دون الخضوع لاجراء منظم أو لعملية تسيير من طرف المدير .

لذلك انّ الخلاصة الهامة ، كون القرار ـ مهما كان الأسلوب المتبع ـ يعود الى المدير لكونه صاحب التجربة ، والمسؤول الأول على المؤسسة .

1ـ د . عادل حسن ، مرجع سابق ، ص : 234 .

ولكن هذا لايعني اهمال آراء الآخرين ، بل من الضروري الاعتماد على آرائهم ، وأخذها بعين الاعتبار ، فقد يكون فيها بعض النقاط الحسنة .

وهناك حالة أخرى والمتعلقة بالتفويض ، فقد يقوم المدير بتفويض بعض سلطاته ، ويسمح لرؤساء الاقسام باتخاذ بعض القرارات التي تدخل في اطار القرار المتخذ على مستوى أعلى .

والذي نريد أنّ نصل اليه ، ماهو الأسلوب الأمثل لاتخاذ القرار ؟

3- الأسلوب الأمثل لاتخاذ القرار : من الصعب على أي باحث أو محلّل أوحتى دارس أن يجد أسلوب واحد لعملية صنع القرار ، فهذه العملية بقدر ماهي مهمة فهي صعبة في نفس الوقت .

لذلك فالضرورة تقتضي الدراسة المتأنية للأشياء قبل الخوض فيها ، ومن ثم فأهمية القرار من جهته ، وأهمية المؤسسة من جهة أخرى تجعلان عملية صنع القرار عملية تتأثر بعوامل عديدة ، ومن ثم فلا بد من الدراسة المتأنية يشارك فيها كل الأطراف . لأنّ صدور أي قرار ، ثم تنفيذه من القمة حتى يصل الى مركز التنفيذ الفعلي عملية معقدة الى أبعد حدّ .

لذلك ، فالأسلوب الأمثل هو القضاء على المشاكل عن طريق قرار سليم تتدخل فيه كل العوامل سواء النفسية أو الاجتماعية وحتى السياسية .

فضرورة أخذ كل العوامل بعين الاعتبار ، وقيام كل الأطراف (العمال - الرؤساء) بدورهم يؤدي حتما الى التطبيق السليم للقرار لأنّ العيب ليس في من يتخذ القرار ، بل العيب في كيفية يطبق القرار .

فليس من الضروري أنّ نقول مشاركة العمال في القرار وهم لاسلطة لهم ، وتفرض عليهم قرارات من أعلى السلم الاداري . ففي هذه الحالة فانّ مثل هذه القرارات لاتجد تجاوبا من القاعدة ، وبالتالي تصبح جوفاء ولاقيمة لها .

4ـ أسلوب القرار المتبع في الجزائر : ان المتتبع لظاهــرة التطور الاقتصادى في الجزائر ، يجد نفسه أمام تجارب عديدة مـرت بها البلاد منذ الاستقلال .

وفي هذه النقطة نريد أن نركز على الأسلوب المطابق تحـت نظام استقلالية المؤسسات حتى وإن كان تطبيق هذا الأسلوب لم يمـر عليه وقت كبير .

فالدولة لها حكم تسيير ميكانيزمات القوانين الاقتصادية كالأسعار والضرائب والقروض الخ ....

الى قانون السوق الذى أصبح يتحكم في تسيير المؤسسات بـدلا من التسيير الادارى الذى كان من قبل .

للمؤسسة التسيير الحديث والذى يعتمد على :

1ـ التخطيط الاستراتيجي قريب وبعيد المدى .
2ـ التحكم في الاطارات البشرية و تسيرهم وفق احتياجات المؤسسـة .

ونظرا لكون الاستقلالية تعطى للمؤسسة حرية التصرف كـان دور مجلس الادارة هو صاحب القرار على هذا المستوى ، ولكـن كانت سلطة المدير العام فوق مجلس الادارة .

فالجزائر حاليا تسيير الى نموذج الحكم الفردى على المؤسسة والمتمثل في المدير العام ، وفي بعض الأحيان كان لمجلس الادارة دورا .

الاطـــــار التطبيـــقي
=x=x=x=x=x=x=x=x=x=x=

الخـــاص
=_=_=_=

بالقيـــادة و السلطـــة

فـــي ظـــل

المؤسســـة الجـــزائـــرية

الجدول رقم 171 : يبين المؤسسات التي أجرى بها البحث، ونسبة الاطارات الموجودة بها مقارنة بنسبة أفرد العينة .

اسم المؤسسة	عدد الاطارات	عدد أفراد العينة	%
المؤسسة الوطنية لصناعة الاحذية والمصنوعات الجلدية	45	20	44,4
الشركة الوطنية للتبغ والكبريت	18	18	100
المؤسسة الوطنية للتوظيف بالورق والورق المقوى	31	20	64,51
مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للوسط	37	22	59,47
المؤسسة الوطنية للرزم المعدني	77	20	25,97
المجموع	218	100	45,87

كما سبق شرحه في الجدول رقم 1 ، قمنا بهذه الدراسة في خمس مؤسسات اقتصادية .

ولقد اعتمدنا في هذا الفصل الخاص بالاطارات على أخذ عينة من 20 اطار من كل مؤسسة باستثناء الشركة الوطنية للتبغ والكبريت التي أخذنا منها 18 وهو العدد الموجود ، وعوضنا الباقي من مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للوسط .

والهدف من أخذ 20 اطارا هو وجود تعديل بين فئة العمال وفئة الاطارات .

ونلاحظ من خلال الجدول أن المجموع الكلي للاطارات هو 100 أي نسبة 45,87 % لمجموع الشركات التي أجرى بها البحث .

الجدول رقم 172 : يبين فئات العمر لدى أفراد العينة من الاطارات .

السن / العدد	25 الى 29	30 الى 34	35 الى 39	40 الى 44	45 الى 49	50 الى 54	55 الى 59	+60	المجموع
العدد	14	12	21	29	9	7	8	00	100
النسبة %	14	12	21	29	9	7	8	00	100

خلافا لفئة العمال ، ابتدأنا هنا بسن 25 والسبب أن الدراسة أو الاقدمية هما المصدران اللذان يسمحان للفرد أن يكون اطارا .

وتوقفنا عند سن التقاعد 60 سنة .

ونلاحظ اختلاف في السن أى أن النسب مرتفعة عند فئة عمرية معينة ومنخفضة عند فئة أخرى .

والزيادة أو النقصان أى المقصود الاختلاف في النسب لا يهم بقدر مايهم المنصب ، ومدى توفير الشروط الضرورية للعمل .

الجدول رقم 173 : يبين الحالة العائلية لأفراد العينة .

نسبة التكرارات / الحالة العائلية	العدد	النسبة %
متزوج	84	84
أعزب	16	16
المجموع	100	100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن فئة المتزوجين تمثل الأغلبية العظمى أى 84 % ، وهذه الفئة لها ظروفها رغم أنها لا تهمنا في هذا المقام لأننا لا نركز على الظروف الاجتماعية ، بل هدفنا هو نمط التسيير . بينما فئة العزاب تمثل الأقلية 16 % .

وهذه النسب في الحقيقة حول الحالة العائلية مرتبطة ومتجانسة مع فئات عمر أفراد العينة .

الجدول رقم 174 : يبين المستوى التعليمي والمهني لأفراد العينة من الاطارات .

المستوى / العدد والنسبة	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	الاشيء	المجموع
العدد	11	16	34	37	2	100
النسبة %	11	16	34	37	2	100

من الوهلة الأولى نفهم من أن الاطار هو المتحصل على الشهادات العليا ، أو المتخرج من المدارس الكبرى ، أو الذى لديه أقدمية كبيرة الخ ...

ولكن من خلال هذا الجدول نلاحظ أن :

ـ 11 % من أفراد العينة أى من أصل 100 لهم مستوى ابتدائي .

ـ 2 من أفراد العينة ليس لديهم أى مستوى .

ـ 16 من أفراد العينة لهم مستوى متوسط .

أى أن 29 من أصل 100 الذين أجرى معهم البحث لهم مستويات يمكن أن نقول بأنها لا تليق بمستوى المسؤولية .

ـ بينما نلاحظ 34 من أفراد العينة لهم مستوى ثانوى .

ـ كما نجد 37 منهم لهم مستوى جامعي .

لذا ، اقتضت المسؤولية نوع من الحنكة ، لذلك قلنا سابقا أن القائد يجب أن يكون له تكوين جيد وخبرة وو ....

الجدول رقم 175 : يبين عدد سنوات العمل أو الأقدمية المهنية لأفراد العمل أو الأقدمية المهنية لأفراد العينة من الاطارات .

عدد سنوات العمل	من - الى 10 سنوات	من 10 الى 20 سنة	من 20 الى 30 سنة	أكثر من 30 سنة	المجموع والنسب
داخل المؤسسة	30	33	28	9	100
	30	33	28	9	100
اجمالي سنوات العمل	28	33	26	13	100
	28	33	26	13	100

يلاحظ من خلال الجدول أن تقريبا $\frac{1}{3}$ الذين أجرى معهم البحث حديثي العهد بالعمل لأن أقدميتهم لا تتجاوز 10 سنوات. وهذا شيء يفهم لأن الدراسة من جهة ــ الوقت ــ والظروف الاجتماعية من جهة أخرى عنصران يؤثران على الأقدمية .

ثم نجد كذلك $\frac{1}{3}$ الذين لديهم أقدمية من 10 الى 20 سنة ، ثم يبدأ العدد في الانخفاض الى 28 ثم 9 .

هذا فيما يخص الأقدمية داخل العمل ، أمّا اجمالي الأقدمية فتقريبا نفس الملاحظة .

والنتيجة التي نستنتجها من هذا الجدول أن أغلبية العمال لايزال في سن العمل أي من 1 الى 20 سنة النسبة هي 63 % .

ومقارنة هذا الجدول بالجدول رقم 172 ، نلاحظ من سن 25 الى 44 النسبة هي 75 % وهي نسبة كبيرة جدا .

الجدول رقم 176 : يبين المسؤولية المهنية لاطارات أفـــراد العينة .

ماهي مسؤوليتـــك في العمـــــل ؟		
نسبة التكرارات / المسؤولية	التكـــــرارات	النسبـــة %
رئيـــس قســـم	9	9
رئيـــس مصلحـــة	34	34
رئيـــس فرقـــة	20	20
مكلـــف بالبحـــث	11	11
رئيـــس فـــرع	26	26
المجموع	100	100

مفهوم الاطار هو مفهوم واسع جدا ، لقد حددنا فـــي الاطار النظرى معنى القائد ، والمدير والمسؤول الخ ...

في هذا السياق أجرينا البحث على الاطارات فوق السلم 13 ، أى كل من لديهم مسؤولية مباشرة مع العمال .

وكان الاستثناء هنا خاص بالمدراء لظروف يعرفها العام والخاص مـــاهـــي ؟

ولقد أجرينا البحث ابتداء من أعلى قمة بعد المدير وهــــم رئيس قسم الى أدنى قمة في المسؤولية وهـــو رئيس فرع والاختلاف في النسب في الحقيقة هــــــو اختلاف غير مقصود ، ولكن الظروف الموضوعية التي سبق أن ذكرناهـــا هي التي سمحت لنا باجراء هذا البحث مع هؤلاء .

الجدول رقم 177 : يبين الاطار التسييري الذي يحبذ الاطارات أفراد العينة .

ماهو اطار التسيير الذي تحبذونه في مؤسساتكم ؟		
نسبة التكرارات / اطار التسيير	التكرارات	النسبة %
حكومي (مركزي)	26	26.
استقلالية	74	74
المجموع	100	100

لقد تحدثنا في الاطار النظري على نمط التسيير . ومن خلال هذا النموذج نريد أن نبين النمط الذي يحبذه الاطار الجزائري ، نمط مركزي ، أو نمط استقلالي ؟

نلاحظ أن 74 من أصل 100 يحبذون الاستقلالية أي النظام الحالي الذي يسير عليه الاقتصاد الجزائري .

بينما 26 منهم يحبذون النظام المركزي الحكومي الذي كان يسير عليه اقتصاد الجزائر .

لماذا ؟ هذا ما سنراه في الجدول رقم 180 .

الجدول رقم 178 : يبين الاطار التسييري الذي يحبذه الاطارات حسب المستوى التعليمي .

المستوى / اطار التسيير	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	لاشيئ	المجموع
حكومي	5	5	10	4	2	26
استقلالية	6	11	24	33	00	74
المجموع	11	16	34	37	2	100

من خلال هذا الجدول ، نلاحظ أن الذين أجابوا بأنهم يحبذون التسيير الحكومي وعدد 26 ، نجدهم موزعين حسب المستوى 5 ابتدائي ، و 5 متوسط ، و10 ثانوي ، و4 جامعي ، و 2 لاشيئ .

بينما الذين يحبذون الاستقلالية ، نجد 6 منهم ابتدائي ، و 11 متوسط ، و 24 ثانوي ، و 33 جامعي .

أي أنّ الأعداد التي تحبذ الاستقلالية أكبر من الأعداد التي تحبذ النمط الحكومي ، وهذا نلاحظه لدى كل المستويات باستثناء الذين ليس لهم مستوى .

الجدول رقم 179 : يبين الاطار التسييري الذى تحبّذه الاطارات حسب المسؤولية .

نمط التسيير / المسؤولية	حكومي (مركزى)	استقلالية
رئيس قسم	1	8
رئيس مصلحة	6	28
رئيس فرقة	9	11
مكلف بالبحث	1	10
رئيس فرع	11	15
المجموع ...	26	74

من خلال هذا الجدول نلاحظ أنّ :

ـ رؤساء الاقسام وعددهم 9 ، أغلبيتهم أي 8 منهم يحبذون نظام الاستقلالية ، بينما واحد فقط يحبذ النمط المركزى .
ـ رؤساء المصالح وعددهم 34 ، عدد 28 منهم يحبّذون نظام الاستقلالية ، بينما 6 منهم يحبّذون النمط المركزى .
ـ رؤساء الفرق وعددهم 20 ، نلاحظ 9 منهم يحبذون النظام الحكومي ، بينما 11 نظام الاستقلالية .
ـ المكلفون بالبحث وعددهم 11 ، نلاحظ واحد فقط يحبذ النظام المركزى ، بينما 10 يحبّذون نظام الاستقلالية .
ـ رؤساء الفروع وعددهم 26 ، عدد 15 منهم يحبّذون نظام الاستقلالية ، بينما 11 النظام المركزى .
وهذا يعني أنّ الاطارات تحبذ نظام الاستقلالية والسبب نلاحظه في الجدول التالي .

الجدول رقم 180 : يبين الأسباب التي أدت بالاطـــارات -أفراد العينة - الى اختيار أطر التسيير .

الاجابات هنا مقسمة الى قسمين :

1- قسم خاص بالذين أجابوا بأنهم يحبذون نمط التسييـــر المركزي .
2- قسم خاص بالذين أجابوا بأنّهم يحبّذون الاستقلاليـــة .

لمـــــــــــاذا ؟		
اطار التسيير الحكومـــي تمحورت الاجابة حول فكرة واحدة وهي أنّ النمط الحكومي يجعل الشركة والعمال معا في مأمن . وأنّ القرارات الصادرة من القمة (أي الحكومة) يتحملها النظام اطار التسيير الاستقلالـي هنا اختلفت الآراء رغم كونها جاءت في قالب واحد . فهذا الأسلوب يسمح : - تحرير المبادرات والطاقات للخلـق والابداع . - المنافسة الحسنة - لتسهيل عمل المسؤولين بكل حريـــة وبالتالي يكون التسيير السليم . - أكثر حرية في العمل والمبـــادرة - لكي يأخذ كل واحد حقـــــــه . - تشجيع العمال على الجهد أكثـر .		

الجدول رقم 181 : يبين الوسيلة التي يستعملها الاطارات ـ أفراد العينة ـ للاتصال بعمالهم .

نسبة التكرارات / أهم وسيلة	التكـــــرارات	النسبـــــة %
الاجتماعات (مباشـــر)	56	56
السلـــم الاداري	44	44
المجموع	100	100

(ماهي الوسيلة التي تستعملونها للاتصـــال بالعمـــال ؟)

هذا الجدول تقريبا يشبه الجدول رقم 8 و 9 ، ولكن هذا السؤال خاص بالاطارات والهدف هو معرفة مدى وجود ربط بين العامـــل والمسؤول .

ـ فنلاحظ من أصل 100 نجد 56 منهم يستعملون الاسلوب المباشر أي الاجتماعات وهذا أسلوب هام جدا ، ونجده عند القائـــد الديمقراطي .

ـ أمّا 44 من أفراد العينة ، فالاتصال بينهم وبيـــن عمالهم يكون باستعمال السلم الاداري ، وهذه الوسيلة غير محبـــذة في كثير من الأحيان ، لأنّ العامل يخاف أنّ يتصل بالقمة ، وبالتـالـي يكون هناك عائق في وجهه .

لذا كان على الاطارات أنّ يجعلوا أنفسهم مكان العمال البسطاء، ويفتحوا لهم الأبواب للتعبير على ما يرونه غير صالح .

الجدول رقم 182 : يبين الوسيلة التي يستعملها الاطـــارات ـ أفراد العينة ـ للاتصال بالعمال حسب المستوى التعليمي .

المستوى التعليمي / أهم وسيلـــة	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	الاشيئ	المجموع
الاجتماعـــات	8	10	16	21	01	56
السلـم الاداري	3	6	18	16	01	44
المجموع	11	16	34	37	02	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ :

ـ الذين لديهم مستوى ابتدائي وعددهم 11 ، نرى أنّ 8 منهم يحبذون الاجتماعات ، بينما 3 فقط يحبذون تطبيق السلم الاداري .

ـ أمّا الذين لديهم مستوى متوسط وعددهم 15 ، نلاحظ أنّ 10 منهم يحبذون الاجتماعات بينما 6 فقط يستعملون السلم الاداري .

ـ أمّا الذين لديهم مستوى ثانوي وعددهم 34 ، فهنا اختلاف حيث أنّ الذين يستعملون الوسيلة المباشرة عددهم 16 ، بينما الذين يستعملون السلم الاداري عدد أكثر وهو 18 .

ـ كما يستعمل الجامعيون وعددهم 21 الأسلوب المباشر من أصل 37 ، بينما الآخرون وعددهم 16 يستعملون السلم الاداري .

ـ كما نجد الفئة التي ليس لها أي مستوى التقسيم متساد ل فرد واحد لكل أسلوب .

الجدول رقم 133 : يبين الوسيلة التي يستعملها الاطارات أفراد العينة ـ للاتصال بعمالهم حسب المسؤولية .

أهم وسيلة / المسؤولية المهنية	الاجتماعات (المباشر)	السلم الاداري
رئيس قسم	3	6
رئيس مصلحة	24	10
رئيس فرقة	8	12
مكلف بالبحث	5	6
رئيس فرع	16	10
المجموع	56	44

من خلال هذا الجدول نلاحظ أنّ :

ـ رؤساء الاقسام وعددهم 9 ، نرى 6 منهم يستعملون السلم الاداري ، بينما 3 يستعملون الاجتماعات .

ـ كما نجد رؤساء المصالح وعددهم 34 ، نرى 24 منهم يستعملون الأسلوب المباشر ، بينما 10 السلم الاداري ، وقد يعود سبب ذلك الى كون هؤلاء علاقاتهم بالعمال علاقة مباشرة .

ـ أمّا رؤساء الفرق وعددهم 20 ، نرى 8 منهم يستعملـــون الأسلوب المباشر ، بينما 12 منهم السلم الاداري .

ـ المكلفون بالبحث وعددهم 11 ، نرى 5 منهم يستعملـــون الاجتماعات (المباشرة) بينما 6 أي العدد الأكبر يستعملون السلم الاداري.

ونلاحظ بصفة عامة أنّ الاطارات في تعاملهم مع العمــــال يستعملون السلم الاداري .

الجدول رقم 384 : يبين مدى اخبار الاطارات ـ أفراد العينة ـ العمال بما يجرى في المؤسسة .

هل تخبرون عمالكم بكل ما يجرى فـــي المؤسســة ؟		
نسبة التكرارات / مدى اخبار العمال	التكـــرارات	النسبـــة %
نعـــم	62	62
لا	12	12
نـــادرا	26	26
المجموع	100	100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أنّ أغلبية الاطارات يخبرون عمالهم بما يجرى في المؤسسة .

فنلاحظ أنّ 62 من أصل 100 يخبرون عمالهم بما يجرى فـــي المؤسسات بينما 26 منهم نادرا ما يخبرون عمالهم .

كما أجاب 12 من أفراد العينة بأنّهم لا يخبرون عمالهم بمـــا يجرى .وهنا نلاحظ بأنّ اجابات الاطارات متناقضة مع الجدول رقـــم 12 والخاص بنفس السؤال تقريبا .

فالجدول رقم 12 يبين أنّ 69,2 % لا يخبرون بما يجرى في المؤسسة بينما هنا 62 % من الاطارات يقولون بأنهم يخبرون عمالهم ؟

الجدول رقم 185 : يبين مدى اخبار الاطارات ـ أفراد العينة ـ العمال بما يجري في المؤسسة حسب المسؤولية المهنية للاطارات .

مدى اخبار العمال / المسؤولية	نعم	لا	نادرا
رئيس قسم	7	2	00
رئيس مصلحة	22	3	9
رئيس فرقة	8	4	8
مكلف بالبحث	3	2	6
رئيس فرع	22	1	3
المجموع	62	12	26

نلاحظ أن أغلبية الاطارات مهما كان مركزهم أجابوا بنعم ، مع بعض الاستثناءات .

فمثلا رؤساء الاقسام وعددهم 9 أجابوا 7 منهم بأنهم يخبرون عمالهم ، بينما 2 فقط منهم أجابوا بأنهم لا يخبرونهم .

كما نلاحظ بأن المكلفين بالبحث أغلبيتهم نادرا ما يخبرون عمالهم .

كما نلاحظ وبناء على ما جاء في الجدول رقم 15 أين كان مجلس العمال عبارة عن وسيلة هامة لنقل المعلومات ليس فقط المسؤول أو القائد .

الجدول رقم 186 : يبين مدى أخذ الاطارات بعين الاعتبار اقتراحات العمال .

هل تأخذون بعين الاعتبار اقتراحات العمال ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود الاقتراحات	التكرارات	النسبة %
نعم	82	82
لا	3	3
نادرا	15	15
المجموع	100	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ الاطارات في تصرفهم مع عمالهم ينتهجون النهج الديمقراطي .

فنجد أنّ 82 من أصل 100 أي نسبة عالية جدا يتقبلون اقتراحات العمال .

بينما نجد فقط ثلاثة من أفراد العينة لا يتقبلون هذه الاقتراحات لسبب أو لآخر .

كما أجاب 15 منهم بأنه نادرا ما يأخذون الاقتراحات بعين الاعتبار .

الجدول رقم 137 : يبين مدى أخذ الاطارات – أفراد العينة – بعين الاعتبار اقتراحات العمال حسب المسؤولية المهنية .

مدى أخذ بعين الاعتبار / المسؤولية	نعم	لا	نادرا
رئيس قسم	8	00	1
رئيس مصلحة	30	2	2
رئيس فرقة	14	1	5
مكلف بالبحث	9	00	2
رئيس فرع	21	00	5
المجموع	82	3	15

ونلاحظ هنا أنّ :

– رؤساء الاقسام وعددهم 9 ، نجد 8 منهم يأخذون اقتراحات العمال بعين الاعتبار ، بينما نجد واحد منهم نادرا ما يعطيها .

– أمّا رؤساء المصالح وعددهم 34 ، نجد 30 منهم وهم الاغلبية يأخذون بعين الاعتبار مقترحات عمالهم، بينما 2 منهم نعم ولكن نادرا ، كما أجاب 2 كذلك بلا .

ـ نفس الملاحظة فيما يخص رئيس الفرقة أي أنّ الأغلبية 14من أصل 20 أجابوا بنعم، بينما 5 أجابوا بنعم ولكن نادرا، كما أجاب واحد فقط بلا .

ـ أما المكلفون بالبحث وعددهم 11 ، فقد أجاب 9 منهم بنعم ، بينما أجاب 2 بنادرا .

ـ كما أجاب أغلبية رؤساء الفروع وعدد 21 من 26 بنعم ، بينما 5 بندرتهم .

الجدول رقم 188 : يبين رأي الاطارات في الزيادة من أجور العمال لتحسين الانتاجية :

مع الغاء القانون الاساسي العام للعامل ، ودخول المؤسسات نظام الاستقلالية ، هل ترون بأنّه من الضروري الرفع من أجور العمال لتحسين الانتاجية

مدى وجود الزيادة / نسبة التكرارات	التكرارات	النسبة %
نعم	32	82
لا	18	18
المجموع	100	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول وبناء على ما جاء في الجدول رقم 177 حول اختيار الاطارات لنظام الاستقلالية ، نلاحظ أنّ الاطارات موافقون على زيادة أجر العامل من أجل الزيادة في الانتاجية ونسبة 82 من أصل 100 هي نسبة كبيرة جدا .

ويعني هذا أنّ مع دخول المؤسسة نظام الاستقلالية والتحكم المالي أصبح ضروريا النظر في تغيير سلم الأجور .

ـ أمّا الفئة التي أجابت بلا ، فلا يعني عدم موافقتها ولكن ترى بأنّه لاعلاقة لها بزيادة أو انخفاض الأجر .

الجدول رقم 189 : يبين رأي الاطارات في الزيادة من أجور العمال لتحسين الانتاجية حسب المسؤولية .

مدى وجود الزيادة / المسؤولية المهنية	نعم	لا
رئيس قسم	9	00
رئيس مصلحة	22	12
رئيس فرقة	17	3
مكلف بالبحث	10	1
رئيس فرع	24	2
المجموع	32	18

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّه تقريبا كل الاطارات موافقة على الزيادة في الأجر مع تطبيق نظام الاستقلالية .

فمثلا رؤساء الاقسام كلهم أجابوا بموافقتهم على ذلك .

بينما رؤساء المصالح عدد 22 من أصل 34 أجابوا بنعم ،بينما أجاب 12 منهم بلا ، ويعني هنا أنّهم لا علاقة لهم بتحديد الأجر .

ونفس الملاحظة بالنسبة للاطارات الأخرى حيث نرى أغلبيتهم يرون بأنّه من الضروري رفع الأجور للزيادة في الانتاجية .

الجدول رقم 170 : يبين مدى قيام الاطارات - أفراد العينة - بتوجيه العمال .

هل تقومون بتوجيه عمالكم ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود التوجيه	التكرارات	النسبة %
نعم	91	91
لا	00	00
نادرا	9	9
المجموع	100	100

قضية التوجيه قضية جوهرية لدى القادة ، لذلك اعتبر التوجيه جوهر العملية القيادية .

ومن خلال هذا الجدول نلاحظ بأن 91 من أصل 100 أجابوا بأنهم يقومون بتوجيه عمالهم .

بينما أجاب 9 منهم بنعم ولكن مع الندرة أي حسب الحالة .

ونلاحظ هنا أن الاجابة بلا غير موجودة أي أن التوجيه موجود 100 % على مستوى المؤسسات التي أجرى بها البحث .

الجدول رقم 191 : يبين مدى قيام الاطارات أفراد العينة بتوجيه العمال حسب المسؤولية .

نسبة التكرارات / المسؤولية	نعم	لا	نادرا
رئيس قسم	8	00	1
رئيس مصلحة	29	00	5
رئيس فرقة	20	00	00
مكلف بالبحث	9	00	2
رئيس فرع	25	00	1
المجموع	91	00	9

كل الاطارات تساهم في هذا التوجيه ، فنجد 8 من أصل 9 من رؤساء الاقسام ، ثم 29 من أصل 34 من رؤساء المصالح ، ثم 20 من أصل 20 من رؤساء الفرق ، ثم 9 من أصل 11 من المكلفين بالبحث ، ثم 25 من أصل 26 من رؤساء الفروع .

وهذه النسبة الكبيرة لها دلالتين :

- اما أن هؤلاء القادة حقيقة هم كذلك ، أي أن تعاملهم هو بحق شكل ديمقراطي .

- واما التلاعب والخوف من الاجابة الحقيقية التي قد تحرجهم في كثير من الأحيان .

الجدول رقم 192 : يبين مدى قيام الاطارات ـ أفراد العينة ـ بتوجيه العمال حسب الاقدمية .

الاقدمية / نسبة التكرارات	نعم	لا	نادرا
من 1 الى 10 سنوات	26	00	4
من 10 الى 20 سنة	30	00	3
من 20 الى 30 سنة	26	00	2
أكثر من 30 سنة	9	00	00

من خلال هذا الجدول والخاص بالسن نلاحظ أنّ كل الفئات مهما كانت أقدميتها فهي تقوم بتوجيه عمالها .

فنجد على سبيل المثال الذين لديهم من 1 الى 10 سنوات أقدمية (30) نجد 26 أجابوا بنعم ، كما أجاب 4 بنعم ولكن حسب الظروف .

ونفس الملاحظة عند من لهم أقدمية من 10 الى 20 سنة أو من 20 الى 30 سنة .

أمّا الذين لهم أقدمية أكثر من 30 سنة وعددهم 9 فنلاحظ أنّه كلهم أجابوا بنعم .

الجدول رقم 193 : يبين مدى مساعدة الاطارات ـ أفراد العينة ـ على حلّ بعض مشاكلهم .

هل تساعدون عمالكم على حلّ بعض مشاكلهم ؟		
مدى وجود مساعدة / نسبة التكرارات	التكرارات	النسبة %
نعم	67	67
لا	16	16
نادرا	17	17
المجموع	100	100

المشكل في الحقيقة متشعب ، وقد يفوق قدرة المسؤول على حله ، ولكن رغم ذلك نلاحظ من خلال الجدول أنّ :

ـ 67 من أفراد العينة أجابوا بنعم أي أنهم يساعدون عمالهم على حلّ بعض مشاكلهم .

ـ بينما أجاب 16 من أفراد العينة بلا ، ويعني هنا امّا عدم الاهتمام بمشاكل العمال ، واماّ عدم القدرة ؟ .

ـ كما أجاب 17 منهم بأنهم يساعدون عمالهم ولكن حسب الظروف.

والحقيقة أنّ المساعدة العمالية قد تفوق حتى المسؤول أو الاطار ، لأنّ المشاكل التي يعاني منها العمال اليوم كبيرة جدا .

الجدول رقم 194 : يبين مدى مجازاة الاطارات ـ أفراد العينة ـ للعمال في حالة تحقيق مردودية أحسن .

هل تجازون عمالكم في حالة تحقيق مردودية أحسن ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود مجازاة	التكرارات	النسبة %
نعم	66	66
لا	17	17
نادرا	17	17
المجموع	100	100

عندما يقوم العامل ببذل مجهود كبير ، ينتظر من خلاله ردّ فعل ايجابي ، وخاصة المادة . ويلعب القائد أو المسؤول دورا كبيرا في ذلك .

فنلاحظ أنّ :

ـ 66 من أصل 100 يجازون عمالهم في حالة تحقيق مردودية كالتقارير وزيادة المنح ....

ـ بينما 17 من أفراد العينة أجابوا بلا أى عدم مجازاة العمال عند تحقيق مردودية .

ـ كما أجاب 17 اطارا بأنّهم يجازون عمالهم ، ولكن حسب الظروف .

الجدول رقم 195 : يبين مدى مجازاة الادارات — أفراد العينة — للعمال في حالة تحقيق مردودية أحسن حسب المسؤولية .

مدى وجود الجزاء / المسؤولية	نعم	لا	نادرا
رئيس قسم	6	2	1
رئيس مصلحة	20	8	6
رئيس فرقة	13	3	4
مكلف بالبحث	8	1	2
رئيس فرع	19	3	4
المجموع	66	17	17

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المسؤولين على جميع المستويات يجازون عمالهم عن تحقيق مردودية أحسن .

فنجد أن رؤساء الاقسام وعددهم 9 أجاب 6 منهم بنعم ، و 2 بلا وواحد نادرا .

كما أجاب رؤساء المصالح وعددهم 34 ، 20 منهم بنعم ، و 8 بلا ، و 6 نادرا .

بصفة عامة كل المسؤولين موافقون على مجازاة العمال في حالة تحقيق مردودية أحسن .

الجدول رقم 196 : يبين أسلوب القرار الذى يتخذه الادارات — أفراد العينة — .

هل تتخذون القرارات بطريقة فردية أم جماعية ؟

نسبة التكرارات / أسلوب القرار	التكرارات	النسبة %
فردية	21	21
جماعية	79	79
المجموع	100	100

رأينا فيما سبق أنّ القرار أهم عمل يتخذه القائد . ومن خلال هذا الجدول نلاحظ بأنّ المسؤولين على مستوى المؤسسات يحبذون القرارات الجماعية ونلاحظ ذلك من خلال جواب أغلبية الاطارات 79 من أصل 100 .

بينما أجاب 21 من أفراد العينة أنّهم يتخذون القرارات بصفة فردية .

والفرق هنا بالدرجة الأولى يعود الى طبيعة القرار ، وأهميته على حياة المؤسسة .

ولايعني هذا أنّ جميع المسؤولين يحبذون القرارات الجماعية ، فعلى مستوى المدراء قد نجد عكس ما وصلنا اليه .

الجدول رقم 197 : يبين أسلوب القرار الذى يتخذه الاطارات حسب المسؤولية المهنية .

المسؤولية / أسلوب القرار	فردية	جماعية
رئيس قسم	7	2
رئيس مصلحة	9	25
رئيس فرقة	3	17
مكلف بالبحث	1	10
رئيس فرع	1	25
المجموع ..	21	79

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّه باستثناء رؤساء الاقسام الذين يحبذ أغلبيتهم ـ 7 من أصل 9 ـ القرارات الفردية ، نجد أنّ كل المسؤولين الآخرين ـ أى الأغلبية يتخذون القرارات الجماعية .

فنجد مثلا رؤساء المصالح وعددهم 34 ، نلاحظ 25 منهم يتخذون القرارات الجماعية ، بينما 9 منهم القرارات الفردية .

كما نجد رؤساء الفروع وعددهم 26 ، منهم 25 أى جلهم يتخذون القرارات الجماعية ، بينما 1 منهم يحبذ القرارات الفردية .

الجدول رقم 198 : يبين أسلوب القرار الذى يتخذه الاطارات حسب الاقدمية المهنية •

أسلوب القرار / الاقدمية	فردية	جماعية
من سنة الى 10 سنوات	1	29
من 10 سنوات الى 20 سنة	7	26
من 20 سنة الى 30 سنة	8	20
أكثر من ثلاثين سنة	5	4
المجموع	21	79

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الاقدمية بصفة عامة لا تؤثر على القرار •

فمثلا الذين لديهم أقدمية من سنة الى 10 سنوات وعددهم 30 ، نجد 29 منهم أى جلهم يتخذون القرارات الجماعية ، بينما واحد فقط القرارات الفردية •

وتقريبا نفس الملاحظة فيما يخص الاقدمية من 10 الى 20 سنة وكذلك من 20 الى ثلاثين سنة •

أمّا الذين لديهم أقدمية أكثر من ثلاثين سنة ، وعددهم 9 ، نجد 5 منهم يتخذون القرارات بصفة فردية ، بينما 4 منهم يتخذونها بصفة جماعية •

الجدول رقم 199 : يبين أسلوب القرار الذى يتخذه الاطارات حسب المستوى التعليمي

أسلوب القرار / المستوى	فردية	جماعية
ابتدائي	2	9
متوسط	4	12
ثانوي	4	30
جامعي	11	26
لا شيء	00	2
المجموع	21	79

تقريبا نفس الملاحظة السابقة ، فالمستوى لا يؤثر على أسلوب اتخاذ القرار فمن خلال هذا الجدول نلاحظ أن لدى كل أفراد العينة مهما كان مستواهم فالقرارات الجماعية هي الغالبة .

فنلاحظ مثلا أن الذين لديهم مستوى ابتدائي وعددهم 11 ، نجد 9 منهم يتخذون القرارات بصفة جماعية ، بينما 2 بصفة فردية .

وهذه الملاحظة نجدها عند كل الأفراد .

الجدول رقم 200 : يبين أسلوب القرار الذى يحبذوه الاطارات أفراد العينة .

ماهو أسلوب القرار الذى تحبذونه ؟		
نسبة التكرارات / الأسلوب	التكرارات	النسبة ؟
فردى	12	12
جماعي	88	88
المجموع	100	100

بناء على السؤال السابق ، نريد أن نبين أسلوب القرار الذى يحبذه المسؤولون .

فنلاحظ أن 88 من أفراد العينة ، من أصل 100 يحبذون القرارات الجماعية لأنها نتاج مجموع عمل الجماعة .

فنلاحظ 12 من أفراد العينة يحبذون القرارات الفردية ، ويرون بأنها أكثر فعالية .

الجدول رقم 201 : يبين أسلوب القرار الذى يحبذه الاطارات
ـ أفراد العينة ـ حسب المسؤلية المهنية .

أسلوب القرار / المسؤلية	فردية	جماعية
رئيس قسم	4	5
رئيس مصلحة	4	30
رئيس فرقة	00	20
مكلف بالبحث	4	7
رئيس فرع	00	26
المجموع	12	88

من خلال هذا الجدول نلاحظ بأن كل المسؤلين يحبذون القرارات الجماعية ، أما الذين أجابوا بأنهم يحبذون القرارات الفردية فنجد 4 منهم من رؤساء الاقسام ، وكذلك 4 من رؤساء المصالح ، و 4 كذلك من المكلفين بالبحث .

بينما رؤساء الفرق ، ورؤساء الفروع فكلهم يحبذون القرارات الجماعية .

الجدول رقم 202 : يبين مدى محاولة الاطارات خلق جو مناسب لعمالكم من أجل عمل أحسن .

هل تحاولون خلق جو مناسب لعمالكم من أجل عمل أحسن ؟		
نسبة التكرارات / مدى خلق جو مناسب	التكرارات	النسبة %
نعم	97	97
لا	1	1
لا أدرى	2	2
المجموع	100	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن جل الاطارات أجابوا بنعم أى 97 من أصل 100 وهذا عدد كبير جدا . بينما نجد واحد فقط أجاب بلا ، واثنان بعدم الدراية .

الجدول رقم 203 : يبين مدى اعطاء الاطارات ـ أفراد العينة ـ صلاحيات لمن دونهم من العمال .

هل تعطون صلاحيات لمرؤوسيكم ؟		
نسبة التكرارات / مدى اعطاء الصلاحيات	التكـرارات	النسبة %
نعم	80	80
لا	7	7
نادرا	13	13
المجموع	100	100

انّ اعطاء الصلاحيات دليل على وجود ديمقراطية داخل المؤسسة ، ونلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ :

ـ 80 من أفراد العينة ومن أصل 100 أجابوا بنعم ،أي اعطاء الصلاحيات للمرؤوسين .

ـ بينما أجاب 13 منهم بعدم الدراية ، وتعنى هنا لا .

ـ كما أجاب 7 من أفراد العينة بالنفي .

وهنا يجب أنّ نفهم مفهوم الصلاحيات ، لانّها مهما كانت فهي محدودة في نطاق العمل .

الجدول رقم 204 : يبين مدى اعطاء الاطارات ـ أفراد العينة ـ صلاحيات لمن دونهم من العمال حسب المسؤولية المهنية .

نسبة التكرارات / المسؤولية	نعم	لا	لا أدرى
رئيس قسم	3	3	3
رئيس مصلحة	30	00	4
رئيس فرقة	15	2	3
مكلف بالبحث	9	1	1
رئيس فرع	23	1	2
المجموع	80	7	13

الملاحظة الأساسية التي نراها من خلال هذا الجدول أنّ :

ـ رؤساء الأقسام كانت اجابتهم مقسمة الى 3 أجابوا بنعم ، و 3 بلا ، 3 بعدم الدراية .

ـ أمّا المسؤولون الآخرون فقد أجاب أغلبيتهم بنعم أى أنهم يعطون الصلاحيات لمرؤوسيهم .

الجدول رقم 205 : يبين مدى جعل الإطارات ـ أفراد العينة ـ ثقتهم في عمالهم .

هل تجعلون ثقتكم فيهم ؟		
نسبة التكرارات / مدى وجود الثقة	التكرارات	النسبة %
نعم	80	80
لا	8	8
نادرا	12	12
المجموع	100	100

الثقة من ضروريات العمل الجماعي ومدى نجاحه ، فكلما كانت ثقة متبادلة بين القمة والقاعدة كان نجاح المشروع .

ونلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ :

ـ 80 من أفراد العينة والذين عددهم 100 يجعلون ثقتهم في عمالهم .

ـ بينما 12 منهم أجابوا بالندرة ، وتعني هنا حسب الظروف ومواقف العمل .

ـ كما أجاب 8 من الاطارات بعدم جعل الثقة في العامل .

الجدول رقم 206 : يبين مدى جعل الاطارات — أفراد العينة — ثقتهم في عمالهم حسب المسؤولية المهنية .

نسبة التكرارات / المسؤولية	نعم	لا	نادرا
رئيس قسم	3	3	3
رئيس مصلحة	30	00	4
رئيس فرقة	15	2	3
مكلف بالبحث	9	2	00
رئيس فرع	23	1	2
المجموع	80	8	12

نلاحظ هنا أنّه باستثناء رؤساء الاقسام أين نجد الاجابات متساوية ، نجد لدى كل الاطارات الآخرين جلهم أجابوا بنعم أى أنهم يجعلون ثقتهم في عمالهم .

استنتاج عام حول القيادة والسلطة :

انّ المسؤلية المهنية التي يقوم بها القادة تقتضي نوعا من الحنكة والتجربة .

لذا كان من الضروري على هؤلاء أنّ يقوموا بواجبهم تجاه مؤسساتهم من جهة، وتجاه عمالهم من جهة أخرى .

فالعلاقة بين القادة والعمال يحدد بالدرجة الأولى الى مدى وجود اتصال فعّال داخل المؤسسة على جميع الاصعدة .

ونلاحظ بصفة عامة أنّ العلاقة سيئة لأنّ القمة في واد ، والقاعدة في واد آخر . لذا فالقرار واتخاذه ، وأسلوب التسيير تتخذها القيادة دون الاخذ برأى العمال ولا حتى استشارتهم .

وعند الحديث عن القيادة المقصود هنا أعلى الهرم الادارى لأنّ الادارة الوسطى في كثير من الأحيان تكون تعاني من نفس مشاكل العمال

لذا ، أوجب على القادة أن :

1- تساعد العمال في حل بعض مشكلات العمل ، وخاصة المشكلات المادية .

2- أن تكون العلاقة علاقة زمالة وعمل بين أعلى قمة وأدناها حتى تكون جسما واحدا يعمل لصالح المؤسسة .

3- الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات العمال ، وخاصة اذا كانت آتية من الذين لديهم تجربة كبيرة .

خاتمـــــة عــامـــة :

ان العلاقات الانسانية هي ذلك الكل الذى يمس حيـــاة البشر بما بماتحتويه من مشاكل اجتماعية واقتصادية وسياسية .

وانطلاقا من بحثنا ، وانطلاقا من الفرضيات السالفة يمكن أن نقـول بأن :

- نطاق العلاقات الانسانية العمالية غير محترمة في المؤسســة الجزائرية على أوسع نطاق . لاننا ما لحضناه أن العامل على مستـــوى المؤسسات منسلخ عن عمله ، وبالتالي يقوم به على غير طيب خاطر فالمشاكل المتراكمة سواء الاجتماعية من سكن وتغذية ، وضعف الاجور ، أضف الـى ذلك المشاكل المهنية كضعف التأطير ، واهمال الاطارات ، كلهـــا زادت من كراهية العامل لعمله .

وما زاد من تفاقم الوضع أن جميع التشريعات مهما كانت لم تأخذ بعين الاعتبار احتياجات العمال ، ولم تأخذ بعين الاعتبار الواقـــع المعيشي الذى يعاني منه المجتمع العمالي على مستوي المؤسسات ، بل كانت جميعها قوانين صادرة من أعلى الهرم السياسي .

وترتبط المشاكل بضعف الانتاج الذى في كثير من الاحيان كان مرتبطا بالعامل . فالادارة تتهم العامل بأنه هو سبب البلاء وضعـف الانتاج ، والعامل يتهم الادارة بأنها هي السبب لانها لم توفر لــه مايحتاجه ، ولم تعدل له حقه .

لذا ، ما استخلصناه من بحثنا ، هو أن ضعف الانتاج هــو عملية موجودة في حلقة مفرغة يتحمل كل طرف مسؤولية في المرحلة الاولى . لاننا لاحظنا أن العامل على مستوى بعض المؤسسات يقوم بدوره علـى أحسن وجه ، ويعمل فوق طاقته ، ولكن بسبب عدم وجود المـــواد الاولية يسقط الانتاج الى الحد الادنى ، ويتحمل العامل ذلك حيث يتأثر الاجر بذلك .

وهو ماالتمسناه أن ضعف الانتاج لايعود بالدرجة الاولى الـى العامل بقدر ما يعود على الادارة .

لذا ، فاذا أردنا أنّ تحمل العامل كل وزر المؤسسة ، كان ضروريا علينا أنّ نوفر له كل الحوافز ــ الخدمات ــ الدافعة على العمل ابتداء من الأجر الحسن ، الى أبسط الشروط الضرورية للحياة .

لأنّ الحوافز ، هي دافعة على الرضا ، ودافعة على العمل المتقن ، ووسيلة هامة للأداء الجيد .

فالعامل عندنا غير راض على عمله ، وغير راض على مسؤوليه ، وغير راض على الخدمات التي تقدم له ، فأنّى له أنّ يقوم بعمله على أحسن وجه ، وهو غير راض على كل هذه العوامل .

أمّا المسؤولين ، فهم من جهة يواجهون مشكلة الوصاية أين تملي عليهم القرارات ، ويقومون بتطبيقها رغم عدم رضاهم عنها ، ومن جهة أخرى يحملون العمال على تطبيقها رغم عدم اقتناعهم بفعاليتها .

ولكن رغم ذلك يتحملون قسطا كبيرا من مشكلة المؤسسة لأنّهم هم أصحاب القرار التطبيقي وخاصة مع تطبيق نظام الاستقلالية .

ويمكن أنّ نقول هنا بأنّ هذه التجربة أعطيت صلاحيات واسعة للمسؤول على المؤسسة في اطار تطبيق نظام الاستقلالية قد تعود بالخسارة على المؤسسة ، لأنّ الصلاحيات الواسعة قد تعطي للمسؤول حرية التصرف حتى على حساب العمال ، ويصبح المدير في هذه الحالة متسلطا على غيره .

وهذا العمل التمسناه من خلال الحديث مع العمال حيث يرون بأنّ كل شيء تغير مع تطبيق نظام الاستقلالية .

ومن خلال البحث الذى قمنا به في المؤسسات السالفة الذكر ، يمكن أنّ نصل الى النتائج التالية :

حول الاتصال :

أولا : انّ عملية الاتصال في المؤسسات الجزائرية تحدث بصفة رسمية عن طريق الملصقات الحائطية ، وهذه الوسيلة نتائجها السلبية أكثر من الاجابة نظرا للمستوى الثقافي للعمال الجزائريين .

ثانيا : انّ أغلب العمال في المؤسسات الجزائرية لا علم لهم بما يجرى حولهم ، ولا علاقة لهم بما يجرى في المؤسسة ، لأنهم منهمكون في عملهم طول الوقت .

ثالثا : وسيلة الاتصال في المؤسسة الجزائرية تعتمد على الأسلوب الرسمي ، أى عن طريق الهرم الادارى ، وهذا الأسلوب بقدر ماهو مهم ، الاّ أنّه يكون حاجزا أمام العديد من العمال الموصول الى القيادة ، وذلك امّا لخوفهم منها أو لوجود عراقيل ادارية . وتعتبر الاستقبالات على المستوى الأعلى من أهم العوامل المساعدة على الاتصال ، لكن الملاحظة أنّ هذه الاتصالات منعدمة وهي في اتجاه واحد أى من أعلى الى أسفل .

رابعا : لاحظنا أنّ العلاقة بين العمال على مستوى القاعدة العمالية علاقة حسنة ، أى تكاد أنّ تكون عائلية ، حيث توجد مساعدة بين العمال في المؤسسات . والعلاقة كذلك بين العمال والاطارات المتوسطة علاقة حسنة . والاتصال بين هذه الشريحة اتصالا فعاّلا يؤدى في كثير من الأحيان الى تكوين تنظيم غير رسمي داخل المؤسسات .

خامسا : انّ نظام الاتصال في المؤسسة الجزائرية يأخذ اتجاه واحد على جميع المستويات ، أى بين المرسل (القيادة) والمستقبل (العمال) وطبعا بالاعتماد على الهرم الادارى ونادرا ماتكون الاتصالات مباشرة ويمكن أنّ نقول بأنّها تنعدم في كثير من الأحيان .

حول الخدمات العمالية :

سادسا : من خلال البحث دائما استنتجنا أنّ الأجر الذى يدفع للعامل ضعيف جدا مقارنة بالجهد من جهة ، ومقارنة بالمعيشة اليومية للمواطن من جهة أخرى . فهذا الأجر الذى يمثل فيه 000 2 الى 000 4 دج عدد 177 من أصل 250 لا يغطي الحاجات الضرورية للعمال رغم بعض الزيادات التي اعتمدتها الحكومة والتي تعتبر ضعيفة مقارنة مع الجهد المبذول .

سابعا : لاحظنا أنّ أغلبية العمال يعانون من مشكل السكن شأن جميع المواطنين ... وهذه المعاناة تؤثر سلبا على المردود العام للعمال .

ومشكل السكن الذى يعاني منه هؤلاء - أغلبيتهم - ليس لضيق الدكان بقدر ماهو عدم وجود مأوى ، فبعضهم يعيش في أحياء قصديرية ، والآخر في الفندق ... والثالث عند العائلة ....

لذلك كان عدم الرضى هو الطابع السائد في هذا الاتجاه سواء كان ذلك خاص بالعزاب أو المتزوّجين .

فالمؤسسة التي كانت من قبل تحاول قدر الامكان سد هذه الحاجة أى مساعدة العمال في هذا الاطار أصبحت لا تحرك ساكنا أمام هذه الأزمة العويصة .

ثامنا : نلاحظ بأنّ المؤسسات الجزائرية لا تزال تقدم خدمات النقل ... مع بعض الاستثناءات المشار اليها سابقا - وهذه الخدمة ضرورية لأكثر من سبب لانّها توفر الوقت والصحة ، وكذلك تقضي على الغيابات المتكررة من العمل والتي يكون سببها في كثير من الأحيان نقص وسائل النقل .

تاسعا : لقد قمنا بالعمل على مستوى مؤسسات اقتصادية وبالتالي العمل الذى يقوم به العمال متعب جدا ، وفي بعض الأحيان خطير .

ولاحظنا أنّ الخدمات الصحية على مستوى هذه المؤسسات ضعيف جدا .

لذا ، فبعض العمال يعالجون عند أطباء أخصاء ، وهو ما يدجر عنه مال ووقت .

فالعامل لا يثق في الطبيب لانّه يرى بأنّه غير كفء ، ولكن يرى بأنّه لافائدة من الذهاب اليه لانّه متورط مع الادارة ، وحتى اذا كنت مريضا فلن

تتحصل على اجازة .

كما لاحظنا من خلال مناقشة العمال أنّ الفحوص الدورية — كل سنة — أصبحت منعدمة منذ حوالي سنتين أي تقريبا منذ بداية سياسة الاصلاحات كأن الاصلاحات هذه جاءت وبالا على العمال .

عاشرا : من خلال تحاورنا مع العمال ، وملاحظتنا للمطاعم التي يأكلون فيها لاحظنا أنّ خدمة التغذية على مستوى المؤسسات ضعيفة — مع بعض الاستثناءات — ولا تعطي لها أهمية كأنّ الأزمة مست كل شيء .

فنظافة المطاعم غير موجودة ، ونوعية الأكل رديئة مما شكّل احباطا لدى العمال ، لأنّ هذا الأكل لا يتناسب مع المجهود ، ولا يساعد على استرجاع القوة . حتى أنّ بعض العمال في بعض المؤسسات لا يأكلون في مطاعم المؤسسة بل امّا أنهم يحضرون الأكل من منازلهم ، أو يشترون سندوتشات من خارج المؤسسة .

احدى عشر: انّ أغلبية المؤسسات ان لم نقل كلها أصبحت لا تعتمد على الخدمات الترفيهية والتعليمية . فالخدمة الوحيدة التي لازالت موجودة هي المخيمات الصيفية للأطفال .

فالرياضة العمالية ، والفروع السياحية للعمال غير موجودة ، ولكن في فترة ماكانت موجودة ، ومع بروز الأزمة أثر ذلك على المؤسسات ممّا أدى الى اختفاء هذه الخدمات .

فلقد كانت دروس محو الأمية موجودة في فترة معينة من عمر المؤسسة الجزائرية ، وكانت الخدمات الرياضية موجودة كذلك ، ولكن في الفترة الحالية تغير مسار المؤسسة بتغير القوانين التي تسيرها ، وأصبح العامل آلة للانتاج .

اثنا عشرة : استنتجنا بصفة عامة أنّ الدافع على العمل لأغلبية العمال يكمن في عاملين أساسيين هما :

أ ـ السكـــن ،
ب ـ الأجــــر .

فالسكن هو وسيلة للاستقرار النفسي والعائلي ، وهو عامل مساعد على الرضا الاجتماعي والمهني .

والأجر كذلك وسيلة للحياة الرغيدة ، والمعيشـــة الاجتماعية الهنيئة .

لذلك لاحظنا أن أغلبية العمال ركـــزوا على هذيـــن العاملين المتكاملين وهي حوافز مادية بالدرجة الأولى ملموسة تؤثر مباشرة في العامل ، وهي دوافع على بذل جهد عملي أكبر .

حول الحوافز ودوافع العمل ....

ثلاثة عشرة : العمال راضون عن الانجاز الذى يقومون به لأنهـــم يشعرون بأنهم أدوا واجبهم ، لكنهم غير راضين عـــن الوظيفة بصفة عامة لأنهم يرون بأنها لا تناســـب امّا تكوينهم واما أقدميتهم .

فالعمل الذى يقومون به لا يناسب المسؤولية التي أعطيت لهم ، وبالتالي فعدم الرضا ينجر عنه ضعف في الأداء وبالتالي ضعف في الانتاج .

كما نجد أن الترقي تتحكم فيه معطيات ذاتيـــة ، وهذه المعطيات تعد من الوسائل التي تجعل العمال يكرهون مؤسساتهم ، ويكرهون مسؤوليهم لأنهم يـــرون فيهم الخداع .

أربعة عشرة : بيئة العمل التي يعمل بها العمال غير مساعدة علـــى العمل الجاد . ولقد لاحظنا من خلال البحـــث الميداني أن العمال غير راضين عن النظام الـــذى تسير عليه المؤسسة ، كما أنهم غير راضين على طـرق الاشراف ، وكذا البيئة المادية المحيطة بالعمل .

هذه الظروف البيئية تجعل العامل يشعر بعـــــدم الاطمئنان وهو داخل الى المصنع ، وعدم الاطمئنان هذا يجعله يكره العمل ، وبالتالي عدم الرضا عنه . وينقص دافعه الى العمل وينقص الانتاج بالضرورة .

فالبيئة بصفة عامة حسب ملاحظاتنا غير مساعدة علـــى العمل لأنّ العامل يشعر بأنّه آلة للعمل فقـــط ، وهذا من الجانب النفسي يعتبر تحطيما لعمالة العامل .

خمسة عشرة : أمّا فيما يخص مسؤوليات الوظيفة ، فلقد لاحظنا مـــن خلال البحث المنجز أنّ العمال غير راضين عنها . فالقرارات جلّها تكون من القمة الى القاعدة ولا دخـــل للعامل فيها . ومن جهة أخرى العامل يحس بأنـــه غير حر في وظيفته أي مقيد (معنويا) في اطـار العمل الذي يقوم به ، ولقد لاحظنا بعض العمال مـن لديهم 20 سنة خبرة لا يعرفون التحكم الاّ في آلة واحدة .

ومن جهة أخرى فبعض العمال وخاصة من لديهـــم أقدمية غير راضين عن المسؤولية الوظيفية لعـــــدم وجود عمليات موضوعية للترقية العملية .

ستة عشرة : من خلال البحث لاحظنا أنّ التقدير والاحترام عطيـــة موجودة على مستوى المؤسسات الجزائرية . فالتقديـــر بصفة عملية شخصية تعود الى تربية الفرد وتكوينـــه الشخصي .

فوجود التقدير لا ينفي وجود الظلم والاحتقار ، فـــاذا كان العامل راض عن التقدير الذي يكنه له رؤساؤه . فلا يعني هذا أنّه راض عن الاشراف وخاصة مـــن طرف القادة في أعلى السلم الاداري . ولكن بصفـــة عامة العمال راضون عن التقدير .

سبعة عشر : لاحظنا أنّ العمال راضين بصفة عامة عن مشرفيهم ، أي أنّ العلاقة بين العامل والمشرف المباشر علاقـــة حسنة ، أي أنّ الاشراف المباشر لا بأس به ، بينمـا المشكل هو بين القاعدة والقمة أين نجد وسائـــل

الاتصال متقطعة في كثير من الأحيان .

ثمانية عشرة : لاحظنا من خلال البحث أنّ العمال يركزون بصفة عامة على الحوافز المادية بأكثر درجة ثم الحوافز المعنوية .

فنرى أنّ السكن هو أهم دافع على العمل الجاد ، ثم الراتب ثم العدالة والمساواة في الترقيات ، وهي كلها دوافع على الرضا والعمل الجاد .

بصفة عامة توفير هذه الوسائل تعني بالضرورة اعطاء دافع للعمل المتقن ، وبالتالي الزيادة في الانتاج .

حول القيادة والسلطة :
==============

تسعة عشر : انّ اطار التسيير المستقل هو الطابع المحبذ على مستوى المؤسسات . فالاطارات يرون في هذا التنظيم وسيلة لاخراج المؤسسة من المأزق الذى تعاني منه لانّه سيسمح بالمبادرة الحرّة .

عشـــرون : كما لاحظنا أنّ الاطارات يقومون بتوجيه العمال ، وهنا دائما يجب أنّ نفرق بين الاطار المتوسط على مستوى السلم ، والاطار على المستوى الأعلى . والتوجيه هنا اذا كان موجودا على مستوى الوسط ، فهو منعدم على مستوى ، وهذا يعود دائما الى نفس المشكل وهو انقطاع وسيلة الاتصال .

واحد وعشرون : كما لاحظنا أنّ المساعدة التي يقدمها المسؤول للعامل هي معنوية أكثر منها مادية . فحل مشكلات العمل قد تفوق مسؤولية المسؤول . وكذلك المشكلات المادية كالسكن والأجر والترقية ، فكلها مشكلات يعاني منها العامل ولا يمكن للمسؤول المباشر أنّ يقوم بمساعدته لحلها رغم أنّ الاجابة بنعم كان 67 من أصل 100 .

كما تفوق مجازاة العامل المسؤول المباشر الذى في كثير من الأحيان يعاني من مشاكل العمل التي يعاني،

منها العامل .

اثنان وعشرون : كما لاحظنا أنّ الاطارات يحبذون ويعتمدون على القرارات الجماعية ويعني هنا القرارات التي تتخذ على مستوى صعيد واحد ، أي لا دخل للعامل على المستوى الأدنى بما يجري في الأعلى .

فالطريقة الجماعية المتخذة والمحبذة لاتخاذ القرار هي وسيلة فقط للابتعاد عن الخطأ الذى قد يقع فيه الفرد لوحده . ولكن دائما القرار النهائي والهام يعود للمدير العام الذى في كثير من الأحيان قد يخالف رأى الجماعة .

ثلاثة وعشرون : العلاقة بين المسؤولين والعمال بصفة عامة علاقة حسنة من الوجهة الشخصية ، ولكن ما لحظناه أنّ العلاقة من الوجهة العملية سيئة ويعود ذلك دائما الى التنظيم السيئ ، ووجود نظام اتصال فاشل داخل المؤسسات .

توصيات البحث :
========

من خلال النتائج التي توصلنا اليها في بحثنا هذا ، نودّ أنّ نعطي بعض الاقتراحات التي نرى بأنّها ضرورية :

أولا : كما رأينا بأنّ الاتصال على المستوى المؤسسات يحدث بطريقة واحدة وهي طريقة القمة ــــــ القاعدة .
لذا أوجب على المسؤولين فتح قنوات الاتصال لتكون عمودية صاعدة ونازلة ، وأفقية . لأنّ فتح قنوات للاتصال تجعل جسد المؤسسة يتحرك في اتجاه واحد .

ولا يعني قنوات الاتصال الاعتماد على الملصقات الحائطية لأنّ هذه الوسيلة قد لاتصل الى هدفها نظرا للمستوى الثقافي للعمال . لذا ، كان من الضرورى الاعتماد بالدرجة الأولى على الاتصال المباشر أى الاجتماعات الدورية يشارك فيها جميع أفراد المؤسسة من القمة

الى القاعدة حتى لا يحس العامل بأنّه لا يمثل شيئاً.

ثانيـا : وتكملة لهذا ، يجب أنّ يكون الاعلام داخل المؤسسة يسير وفق نمط منهجي . ويعني هذا اخبار العمال بما يجرى في المؤسسة ، ويعني اخبار العمال معرفة الجميع نقائص وايجابيات المؤسسة حتى يتسنى لهم معرفة النقائص .

والاعلام هنا يتخذ أشكال امّا من طريق اللوائح التي تعلق في جريدة المؤسسة ، واماّ أثناء الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية .

ثالثـا : كما يجب على المسؤولين أنّ يشجعوا التنظيمات غير الرسمية لانّها وسيلة للـمّ شمل فئة معينة . ففي حالة ما اذا قام المسؤولون ضدها فتتحول الى أداة ضد الادارة وتنشب الاضرابات والنزاعات .

لذا ، أوجب تشجيعها واعطاؤها لوازم العمل المهني .

رابعـا : لاحظنا من خلال البحث أنّ الأجر غير كاف وضعيف في كثير من الأحيان . ومع تطبيق نظام استقلالية المؤسسات أصبح الأجر يحدد بناء على سياسة الأجور التي تطبقها المؤسسة .

لذا ، أوجب على المؤسسة أنّ تأخذ بعين الاعتبار عامل الأجر كحافز مادى على العمل الجيّد ، وأخذها بعين الاعتبار يعني مقارنة الأجر بالأسعار .

ولا يعني هذا الزيادة في الأجر بطريقة فوضوية ، وزيادة الأسعار بطريقة فوضوية كذلك ، ولكن تحديد سياسة محكمة حتى نقضى على التضخم ، وتكون الزيادة في صالح الطبقة العاملة التي تعاني دائما من مشكل الأجر الذى في كثير من الأحيان لا يكفي أرباب العائلات .

خامساً : أمّا مشكل السكن ، فيمكن أنّ نقضي عليه تدريجيا بانشاء تعاونيات سكنية تساهم المؤسسة بـ 50 % من الأرباح المتحصلة ، ويساهم العامل بـ 50 % أخرى .

وقد تكون المؤسسة خاسرة ، ولكن عندما يرى العامل بأنّ الربح الذي تحصل عليه المؤسسة فائدته تعود عليه فسيبذل جهدا للقضاء على الكسل و الرفع من الانتاج .

وهذه الوسيلة هي أهم عامل للقضاء على مشكل السكن، لأنّ السكن الاجتماعي الذي اعتمدته الدولة في فترة معينة هو في تناقص ، واذا واصلنا في هذا الطريق فسيتفاقم الوضع و تزداد المشاكل .

سادساً : من الضروري على المؤسسة أن تكون لها وسائل نقل تابعة لها . وهذه الوسيلة ضرورية جدا ومهمة وتعود فائدتها على العمال و المؤسسة . فوجود وسائل نقل تقضي على التأخير و التغيب ، وكذلك تعب العمال الذي يحدث بسبب المواصلات .

سابعاً : فيما يخص الخدمة الصحية ، نرى أنّه من الواجب أنّ تكون على مستوى جميع المؤسسات جناح طبي يتدخل في وقت الشدّة ، أو في حالة الحوادث مجهز بجميع الأجهزة الضرورية من آلات ، وسيارة واسعاف الخ . . . .

كما يجب أنّ تكون هناك عيادات مختصة تابعة للمؤسسات تقدم خدمات للعمال ولعائلاتهم ، وتكون خارجة عن المؤسسات أي بعيدة نوعا ما تفاديا للاحراج العمال وعائلاتهم .

كما يجب أنّ تكون فحوصا طبية دورية تمس العمال على جميع المستويات . كما يستحسن في بعض الأحيان ارسال بعض العمال الكبار الى المراكز الصحية الاستشفائية والحمامات المعدنية .

ثامنـــا : فيما يخص التغذية من الضروري أنّ توفر الشـــــروط الضرورية لها ، أهمها الوقت ، حيث لاحظنا أنّ الوقت المخصص للغذاء نصف ساعة ، وهذا غير كاف . فالوقت الكافي يسمح للعامل استرجاع قوته من جراء عمـــــل نصف يوم .

من جهة أخرى يجب أنّ تتوفر في الغذاء الشـــروط الصحية له ، والاّ أصبح من غير فائدة ترجى منـــه . فليس المهم هو ملئ البطن بقدر ما يكون استرجـــاع القوة الضرورية .

فبعض العمال يعانون من أمراض كالمعدة مثلا ، لهذا أوجب هنا ايجاد وجبة صحية خاصة .

كما يجب على الطبيب مراقبة الاكل ومدى صحته علـــى العمال ، ومن الضروري أيضا أنّ يكون مكان الاكـــل لجميع العمال على درجة واحدة . فلقد لاحظنا فـــي بعض المؤسسات أنّ الاطارات يأكلون في جهة بعيـدة نوعا ما عن الجهة التي يأكل فيها العمال .

وهذا العمل خطير جدا حيث يؤدى الى احداث هوة بين أطراف الهرم الادارى أى بين القمة والقاعـــدة .

تاسعـــا : من جانب الترفيه والتعليم ، من واجب المؤسسة أنّ تراعي الظروف الموضوعية المحيطة بالعامل .

فالتعليم ضرورى الى درجة كبيرة لانّه يسمح للعامـــل الاحتكاك بالآلات الحديثة ، ويراد منه التكوين المستمر .

وفي كثير من الأحيان تكون دروس محو الأمية ضروريـــة الى درجة كبيرة حيث تشعر العامل بأنّه لا توجـــد فوارق كبيرة بين المتعلم (الاطار) وغير المتعلم (العامل) .

كما يجب على المؤسسة أنّ تعتمد على وسائل الترفيه ، ليس فقط المخيمات الصيفية لأطفال العمال ، ولكـــن ترفيه حتى العمال عن طريق الرياضة مثلا .

وفي هذا الصدد لاحظنا أنّ بعض المؤسسات .
مثلا فئة من العمال تعمل جالسة لمدة 8 ساعات في
عمل شاق جدا ، وفي هذه الحالة من المحبذ أنّ نقطع
وقت الصباح بربع ساعة رياضة في مكان العمل ، أي
حركات رياضية تسمح للعامل بالتنفس قليلا ، وتكون
واجبة على جميع العمال ، ونفس الشيء في الفتـــرة
المسائية .

والترفيه كذلك يعني الخرجات الدورية للعمال وخاصة
المجدين منهم حتى يكونوا قدوة للعمال الآخرين .

عاشـــرا : للقضاء على الملل الذى يعاني منه العمال نتيجـــة
الروتين الذى يقومون به ، من الضرورى ايجاد وسيلـــة
تتمحور في التكوين المستمر على الآلات الحديثة ، وكـــذا
خلق بيئة عمل يكوّن فيها العمال عائلة كبيـــــرة
وبالتالي تشعرهم بمسؤولياتهم تجاه عملهم وتجـــاه
مؤسساتهم .

وهذه العملية تخلق رضا عن الجو العام السائد فـــي
المؤسسة الذى يؤدى بدوره الى أداء جيّد .

احدى عشر : من الضرورى اعطاء العامل فرصة للعمل ، ويعني هنـــا
مشاركته في القرار ، والمشاركة في هذا الاتجاه يكون
عن طريق الاجتماعات الدورية . ويعني هذا القضاء علـى
القرار الفوقي الصادر دائما من القيادة والذى غالبـا
ما يجد العامل فيه نفسه محرجا وملزما على تطبيقه .

والقرار النابع من القاعدة يكون تطبيقه سهلا لأنّ
العامل يشعر بأنّه هو صاحب القرار ، وبالتالـــــي
ينفذه وهو راض عنه .

اثنتا عشرة : من الضرورى ايجاد الوسائل لكي نجعل العامل راض
عن مؤسسة وعن عمله ، وهذا الرضا يلزمه خلـــق
أدوات رضى مادية أو معنوية .

ومن الضروري كذلك افهام العامل بأن العمل الذي يقوم به هو وسيلة تسمح له بالصعود في السلم الهرمي ، ووسيلة لزيادة الأجر والترقي الخ ....
لأننا باستعمالنا هذه الأساليب نكون جوا تنافسيا يكون مردوده ايجابيا على المؤسسة .

ثلاثة عشرة : نحن نحبذ اطار التسيير المستقل لأنه يسمح بتفجير الطاقات التي غالبا ما تكون محبوسة نتيجة القرارات الفوقية .

ولا يعني التسيير المستقل اعطاء المدير العام جميع الصلاحيات ، بل ـ كما قلنا سابقا ـ اشراك جميع أفراد الهرم في القرار كل حسب مسؤوليته ودوره .

ويعني هذا الوصول الى أسلوب القرار الجماعي الذي نتفادى فيه الوقوع في الخطأ .

أربعة عشرة : يجب على المسؤولين أن يكونوا في مستوى مسؤولياتهم ، ويكونوا ديمقراطيين تجاه عمالهم ، وهذا الأسلوب يسمح لهم بالتحكم في عمالهم . لأن الاعتماد دائما على السلطة والتعسف في استعمالها ينجر عنه نفور ووقوع مشادات بين العمال من جهة والادارة من جهة أخرى ، وتعود نتائجه الوخيمة على المؤسسة .

لذا ، كان من الضروري على المسؤولين أن يكونوا ذوي خبرة وتجربة ، وذوي أخلاق عالية حتى يكونوا في مستوى المسؤولية المهنية الملقاة على عاتقهم .

قـــائمـــة المـــراجع :

آ = المـــراجع العـــربيـــة :

1) أحمد ، كمـال أحمـد ، مقدمة الرعاية الاجتماعية . القاهرة : مكتبة النهضـة المصرية ، 1976 .

2) (ــــــ ، ــــــ)، منهج الخدمة الاجتماعية في خدمة الفرد . القـاهرة : مكتبـة القـاهـرة ، 1976 .

3) (ــــــ ، ــــــ)، منـاهج الخدمـة الاجتماعية . القـاهرة : مكتبـة الخـانجي ، 1977 .

4) أحمـــد ،محمد شمس الدين ، العمل مع الجماعات في محيط الخدمة الاجتماعية . القـاهرة : مطبعـــة الكيلاني ،1973 .

5) بدوي ،أحمـد زكـي ، علاقات العمل في الدول العـربيـة . بيـروت : دار النهضـة العربيـة ،1985 .

6) (ــــــ ، ــــــ)،علاقات العمل والخدمة الاجتماعية العمالية . الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ،1983 .

7) (ــــــ ، ــــــ) ، الرعاية الاجتماعية للعمال في الوطن العربي . بغداد : المعهد العربي للثقافة العالية وبحوث العمل ، مكتب العمل العربي ، بدون تاريخ .

8) بـــدوي زكـي ، الخدمـات الاجتمـاعية للعمـال . دار الفكـر البشـري ، بدون تاريخ .

9) البطـريق ،محمد كمـال ، مدخل الخدمـة الاجتمـاعية . القاهرة : مكتبـة القاهرة الحديثة،، 1961 .

10) البنـــا ، جمـال ، الادارة العمـاليـة في يوغسلافيـا . القـاهرة : المؤسسة المصرية للتأليف والنشر ، بدون تاريخ .

11) بيـــومي، صـلاح ، حـوافز الانتاج في الصنـاعـة . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1983 .

12) بوفوفيتـش، فاسيليب ، التسييـــر الذاتـي . بيـروت: دار الطليعـة ، تعـريب ، جورج طرابشي ،1965 .

13) جلال ،عبد الوهاب ، العلاقة الانسـانيـة والاعـلام . الكويت: ذات السلاسل ، 1984 .

14) الجيلالي ، حسان ، التنظيم غيـر الرسمي في المؤسسات الصناعية . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعيـة ،1984 .

15) جميل ،أحمـد توفيق ، ادارة الأعمـــال . بيـروت : دار النهضـة العربيـة ،1986 .

16) (ـــــــ ، ـــــــ) ، ادارة الأعمال ، مدخل وظيفي . بيروت : دار النهضة العربية ، 1986 .

17) جيفن ، وليم جينيسور ، العلاقات الانسانية في الادارة الحديثة .

18) زكي ، محمود هاشم ، الادارة العلمية . الكويت : وكالة المطبوعات، 1979.

19) (ـــــــ ، ـــــــ) ، الجوانب السلوكية في الادارة . الكويت: وكالة المطبوعات ، 1973 .

20) حبش ، خيري نصر الله ، علاقات الانتاج بالكفاية و العدل . القاهرة : مكتبة الانجلو مصرية ، بدون تاريخ .

21) حجازي ، مصطفى ، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية و الادارة . بيروت : دار الطليعة ، 1982 .

22) حبيب، سعد عبد السلام ، الخدمة الاجتماعية العمالية . القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، بدون تاريخ .

23) حسن ، عادل ، الادارة . الاسكندرية : موءسسة شباب الجامعة، 1979.

24) (ـــــــ ، ـــــــ) ، ادارة الأفراد . القاهرة : دار الجامعات المصرية، 1965 .

25) حسن ، محمود ، مقدمة الخدمة الاجتماعية . القاهرة : دار الكتب الجامعية، 1975 .

26) (ـــــــ ، ـــــــ) ، الخدمة الاجتماعية في الجمهورية العربية المتحدة . القاهرة : دار المعارف ،1967 .

27) كونيكا ، جيزيكا ، خدمة الجماعة في الموءسسة . تعريب، محمد أمين علوم، القاهرة : موءسسة سجل العرب ،1963 .

28) مايو ، التون ، التصنيع و المشاكل الانسانية . بيروت : دار العلوم بدون تاريخ .

29) مايستر، البير ، الاشتراكية و التسيير الذاتي، التجربة اليوغسلافية . تعريب، نزيه الحكيم ، بيروت : دار الآداب ، 1965 .

30) منير ، مراد ، مبدأ المشاركة العمالية في القانون المقارن و القانون المصري ، الاسكندرية : منشأة المعارف، 1976 .

31) محمد مختار، عبد اللطيف، وآخرون ، دليل الأمن الصناعي المبسط . دار الكتاب العربي للطباعة و النشر، السلسلة العمالية رقم 12 . بدون تاريخ .

32) منصور، فهمي ، ادارة القوى البشرية في الصناعة . القاهرة : دار النهضة العربية ، بدون تاريخ .

33) منصور، أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية. الكويت: وكالة المطبوعات 1976.

34) نتو، ابراهيم عباس، وآخرون، المفاهيم الأساسية في علم الادارة. الظهران: المملكة العربية السعودية، 1933.

35) عبد المنعم، محمد نور، أسس العلاقات الانسانية. القاهرة: دار المعرفة، 1976.

36) عبد الباقي، عبد الرحمان عمر، الاتصالات في مجال الادارة. القاهرة: مركز البحوث الادارية، جامعة الدول العربية، 1973.

37) عبد الباقي، زيدان، وسائل وأساليب الاتصال. القاهرة: دار الكتب المصرية، 1976.

38) عبد العزيز، فتح الباب، وشديد، محمد جمال، الخدمة الاجتماعية في الدول النامية. القاهرة: مكتبة الأنجلو مصرية، 1973.

39) عليش، محمد ماهر، العلاقات الانسانية في الصناعة. القاهرة: مكتبة عين شمس، بدون تاريخ.

40) (ــــــ ، ــــــ)، ادارة الموارد البشرية. الكويت: وكالة المطبوعات، بدون تاريخ.

41) عيسى، محمد طلعت، الخدمة الاجتماعية العمالية. القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، بدون تاريخ.

42) (ــــــ ، ــــــ)، الخدمة الاجتماعية كأداة للتنمية في مجالات التطبيق. القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، بدون تاريخ.

43) عيسى، محمد طلعت و، عدلي، سليمان، الخدمة الاجتماعية العمالية. القاهرة: دار النشر الحديثة، 1963.

44) العسكري، فؤاد حسن، الأنظمة السياسية وأثرها على الثقافة العمالية. المعهد العربي للثقافة العمالية، 1977.

45) فيفنر، جون م، وشيرود، فرانك ب، التنظيم الاداري. تعريب د. محمد توفيق رمزي، و، خير الدين عبد القوى. القاهرة: مكتبة النهضة العربية، 1965.

46) رسلان، نبيل، الحوافز في قوانين العاملين. القاهرة: دار النهضة العربية 1978.

47) رستم، لطفي كمال، الأخصائي الاجتماعي في المصنع. القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، بدون تاريخ.

48) الشبكشي، صلاح، العلاقات الانسانية في الادارة. بيروت: دار الفكر العربي، بدون تاريخ.

49) الشنواني، صلاح، مفاهيم أساسية في ادارة الأفراد. بيروت: جامعة بيروت العربية، 1972.

50) الغمري، ابراهيم، السلوك الاداري والعلاقات العامة. الاسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1976.

51) (ــــــ ، ــــــ)، الأفراد والسلوك التنظيمي. الاسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1979.

52) (ــــــ ، ــــــ)، مدخل العلاقات الانسانية في نظرية التنظيم. جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للعلوم الادارية، بدون تاريخ.

II = المراجـــــع الأجنبيـــة :

1 = Aktouf , Omar , Les Sciences de la gestion et les ressources Humaines . Alger : ENAL , 1986.

2 = Baud, François , Les relations humaines . Paris : P.U.F , 1967.

3 = Benbekhti, Omar , Etudes methodologiques sur l'organisation et l'analyse du travail en système industriel. Alger : O.P.U , 1986.

4 = Blind, Serge, Bilan social et mesure du rôle social de l'entreprise . Paris: Ed Organisation , 1977.

5 = Bogomolova, Nina , La théorie des relations humaines . Paris: Ed Ouvrière , sans date .

6 = Boutefnouchet, Mostefa, Le socialisme dans l'entreprise . Alger : ENAL , Sans date.

7 = Bouvier, Pierre, Travail et expression ouvrière. Paris: Ed Galilée, 1980 .

8 = Carrard , Albet , Le chef , sa formation et sa tâche . Paris: Ed de la chaux et Miestlé , sans date.

9 = Fohler, Claude , Le travail au XIX siècle. Paris : PUF 1967.

10= Hamel , Benaouda , Système productif Algerien et indépendance nationale . Alger : OPU ,

11 = Heidegger , Martin , Lettre sur l'Humanisme . Paris: sans date.

12 = Lannoye, Michel , La vie sociale dans l'entreprise . Paris: Ed Ouvrières , 1966 .

13 = Lobstein , Jean , Organiser, Commander , Structurer. Paris: Ed Organisation , 1963.

14 = Richonnier , Michel , Les metamorphoses de L'Europe, 1969 à 2001 . Paris : Ed Flammarion , 1985 .

16 = Saadi , Rabah Nourredine. La G.S.E en Algerie . Alger : O.P.U. 1985.

17 = Satet, Robert , Le patron est un chef d'orchestre. Paris: Ed Baudelot , 1946 .

III = البحوث و الرسائل :

1) بوراوي ، حسين ، العلاقات الانسانية و آثارها في الانتاج بمنشأة صناعية جزائرية . دبلوم الدراسات المعمقة ، معهد علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 83/84 .

2) حشايشي ، عبد الرحمان و مختار بلقاسم ، الاضراب كتنظيم غير رسمي . مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علم الاجتماع الصناعي ، معهد علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 1983/1984 .

3) كيران ، جازية ، دراسة مقارنة حول الخدمة الاجتماعية العمالية و اثرها على معنويات العمال و انتاجيتهم . رسالة لنيل دبلوم الدراسات المعمقة ، معهد علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 1983 .

4) Wameray, Bernard Roger , L'Entreprise industrielle et les relations . Thèse pour le doctorat d'état en sciences économiques, Université de strasbourg , 1958.

5) Koriche , Nasrredine , La formation syndicale en Algerie. D.E.S droit , Université d'Alger , 1977 .

IV = الوثائق الحكومية :

1) ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات . الجزائر : الطباعة الشعبية للجيش، 1975 .

2) ج . ج . د . ش . قانون رقم 12/78 ليوم 8 أوت 1978 و الخاص بالقانون الاساسي العام للعامل .

3) ج . ت . و . الميثاق الوطني . الجزائر : مصلحة الطباعة للمعهد الوطني التربوي ، 1976 .

4) مجلة الثورة و العمل . الوثائق التي صادق عليها المؤتمر الخامس . ا . ع . ع . ج من 25 الى 29 مارس 1978 .

5) ج . ج . د . ش . الجريدة الرسمية ، رقم 2 ليوم 13 جانفي 1983 الموافق ليوم 23 جمادى الاول 1403هـ .

V = المقالات و المجلات :

1) جريدة الشعب ، عدد 7552 ليوم 1983.02.04 .

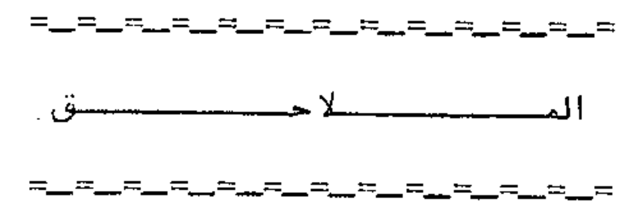
2) جريدة الشعب ، عدد 7563 ليوم 1983.02.17 .

3) مجلة الادارة العامة ، عدد 36 ، فبراير 1983 .

4) مجلة الجامعة ، عدد 19 ، السنة 1983 .

5) الثورة و العمل ، عدد 352 .

6)


الملاحق

الملحق رقم 1 : استمارة الأسئلة الموزعة على العمال .

ان الهدف من هذا البحث الميداني هو خدمة
العلم و المؤسسة الجزائرية بالدرجة الأولى
و الذي نرجو منكم المساهمة فيه .
و مساهمتكم في هذا البحث يتمحور حول الاجابة
على الاستمارة التي توزع عليكم بشكل واضح
و نحيطكم علما بأن الاستمارة لا تحتوي على
أي اسم، أو تمس بشخصية أي عامل .
و بفضل الآراء و الاقتراحات التي ستتفضلون
بها ستساهمون في خدمة المؤسسة الجزائرية
وفي خدمة العامل الجزائري .
و نشكركم مسبقا على مساعدتكم لنا في
اعداد هذا البحث

تشخيص المؤسسة

1 = اسم المؤسسة : ....
....

2 = القطاع : ....
ا = خدمات
ب = اقتصادي
ج = اداري

3 = عدد العمال : ....
ا = اطار عال
ب = اطار متوسط
ج = عامل بسيط

4 = مكان المؤسسة : ....
....
....

5 = تاريخ التكوين و الانشاء : ....
....

6 = القطاع : ....
ا = عام
ب = خاص

===============

أسئلة عامة

1 = السن : ....

22 = الحالة العائلية :
ا = أعزب
ب = متزوج

3 = المستوى التعليمي :
ا = ابتدائي
ب = متوسط
ج = ثانوي
د = جامعي
هـ = لا شيء



4 = عدد سنوات العمل : ....

....

5 = عدد سنوات العمل في العمل الحالي : ....

....

6 = الدخل الشهري : ....

....

7 = المسؤولية في العمل :

ا = اطار متوسط
ب = اطار عال
جـ = عامل بسيط

================

تشخيص حول الاتصال

8 = كيف تحدث عملية الاتصال في مؤسساتكم ؟

ا = رسائل المؤسسة
ب = اجتماعات
جـ = ملصقات حائطية
د = اخر : .... حدد : ....

9 = ما هي الوسيلة التي تراها اكثر واقعية و ملائمة ؟

ا = رسائل المؤسسة
ب = اجتماعات
جـ = ملصقات حائطية
د = اخر .... حدد : ....

10 = لماذا ؟ . ...

....

....

11 = هل تخبر بالمشاكل التي تمس مؤسستك و التي تهمك ؟

ا = نعم أخبر بها
ب = نعم و لكن نادرا
جـ = لا أخبر بتاتا

12 = في حالة الاجابة بنعم، أذكر وسيلة الابلاغ ؟

أ = كراس الاقتراحات
ب = الاجتماعات
ج = المسؤول المباشر
د = مجلس العمال
هـ = آخر: ....

13 = هل يوجد في مؤسستك نظام الاقتراحات ؟

ا = نعم يوجد
ب = لا يوجد

14 = عند رغبتك في مقابلة أحد المسؤولين، كيف يتم ذلك ؟

ا = تقديم طلب
ب = تحديد موعد
ج = المسؤول المباشر
د = مجلس العمال
هـ = آخر: ....حدد: ....

15 = كيف تتم الاجابة ؟

ا = استدعاء
ب = المسؤول المباشر
ج = مجلس العمال
د = آخر: .... حدد: ....

16 = هل لديك أصدقاء من العمل ؟

ا = نعم
ب = لا

17 = هل توجد مساعدة بين العمال ؟

ا = نعم
ب = لا

13 = هل توجد علاقة سليمة بين العمال ؟

ا = نعم
ب = لا

19 = هل يوجد اتصال فعال بين العمال ؟

أ = نعم
ب = لا

20 = مـــا هي الظروف التي يتم فيها الاتصــال ؟

ا = اجتمـــاعات

ب = نــدوات

ج = مقـــر العمــل

د = المطعـــــم

21 = هل تعتبرون أن الاستقبالات على مستوى الادارة مرضية ؟

ا = نعـــم

ب = لا

22 = في حالة الاجابة بالنفي مـــا هي النقائص الملاحظة ؟.......

....

....

23 = هل يشجع المديرون على الاتصــال بهـــم ؟

ا = نعـــم

ب = لا

24 = اذا كانت لديكـــم ملاحظـــات و اقتــراحات فيمــا يخص العلاقة بين العمــال و المديرين يمكنكـم الادلاء بها .

....

....

....

تشخيص حول الخدمات الاجتماعية

I = بيانات عن الأجر :

25 = ما هي أجرتك الشهرية ؟ ....

26 = هل هذه الأجرة تغطي جميع حاجياتك الضرورية ؟

ا = نعم
ب = لا

27 = هل هناك زيادة في أجرتك ؟

ا = نعم
ب = لا

28 = في حالة الاجابة بنعم ،هل هي كسافية ؟

ا = نعم
ب = لا

29 = هل توزع عليكم أرباح في نهاية السنة ؟

ا = نعم
ب = لا

30 = هل هي متصلة بالجهد الذي تبذلونه ؟

ا = نعم
ب = لا

II = بيانات خاصة بالخدمات السكانية :

31 = هل مسكنك ؟

ا = قريب من المؤسسة
ب = بعيد عن المؤسسة

32 = هل مسكنك تابع ؟

ا = للمؤسسة
ب = للبلدية
ج = ملك خاص
د = آخر : ....

33 = كم عدد غرف مسكنك ؟ ....

34 = هل يحتوي مسكنك على المرافق الضرورية للحياة (الماء، الكهرباء ...)

ا = نعم
ب = لا

35 = هل يحتوي مسكنك على الوسائل الضرورية (الأثاث ....)

ا = نعم
ب = لا

36 = هل أنت راض عن مسكنك ؟

ا = نعم
ب = لا

37 = في حالة الاجابة بالنفي : لماذا ؟ ....

33 = هل تعاني من مشكل السكن ؟

ا = نعم
ب = لا

================

III = بيانات خاصة بالمواصلات :

39 = هل مسكنك ؟

ا = قريب من المؤسسة
ب = بعيد عن المؤسسة

40 = هل تملك سيارة ؟

ا = نعم ب = لا

41 = في حالة الاجابة بالنفي كيف تأتي الى العمل ؟

ا = مواصلات المؤسسة
ب = نقل عمومي
ج = وسائل خاصة

42 = كم يستغرق الوقت في التنقل الى العمل ؟

ا = اقل من نصف ساعة
ب = بين نصف ساعة و ساعة
ج = أكثر من الساعة

43 = هل تسبب لك وسائل النقل ؟

ا = تأخير عن العمل
ب = تغيب عن العمل

44 = هل لك صعوبة في الوصول الى العمل بوسائلك الخاصـــة ؟

ا = نعـــم ☐ ب = لا ☐

xxxxxxxxxxxxxxxxx

VII = بيانات خاصة بالخدمة الصحيـــة :

45 = هل العمل الذي تقـــوم بـــه متعب ؟

ا = نعـــم ☐ ب = لا ☐

46 = هل تتمتـــع بصحـــة جيدة ؟

ا = نعـــم ☐ ب = لا ☐

47 = اذا مرضـــت ، أين تعـــالج ؟

ا = في الموءسسة ☐ ب= في المستشفي ☐ جـ= طبيب خاص ☐

48 = هـــل يوجد طبيب تابع لموءسستك ؟

ا = نعمعـــم ☐ ب = لا ☐

49 = اذا كانت الال الاجابة بنعم، هل تعالج فيه لوحدك أم مع أفراد أسرتك ؟

ا = وحـــدي ☐ ب = مع أســرتـــي ☐

50 = هل تعـــطى لك الأدويـــة مجـــانا ؟

ا = نعـــم ☐ ب = لا ☐

51 = هل يقوم طبيب الموءسسة بفحص طبي (شهري او سنوي) للعمال بشكل عادي ؟

ا = باستمـــرار ☐ ب = شهـــري ☐

د = سنـــوي ☐ جـ = لا يوجد ☐

52 = حسب رأيك ،هل الخدمات الصحية التي تعطى لك كافية ؟

ا = نعـــم كافية ☐

ب = غيـــر كافية ☐

جـ = سيئـــة ☐

xxxxxxxxxxxxxxxxx

IX = بيانات خاصـــة عن التغذيـــة :

53 = هل يوجد مطعـــم في الموءسســـة ؟

ا = نعـــم ☐ ب = لا ☐

54 = هل نوع الاكـــل ؟جيند

ا = جيد ☐ ب = متوسط ☐ جـ = رديء ☐

55 = هل يساعد هذا المطعم العمال على استرجاع قواهـــم ؟

ا = نعـــم ☐ ب = لا ☐

VI = بيانات خاصة بالخدمات الثقافية و الترفيهية :

56 = هل تتلقون في موسستكم دروسا لمحو الأمية ؟
ا = نعم /______/ ب = لا /______/

57 = هل هناك دروسا لرفع مستوى العمال ؟
ا = نعم /______/ ب = لا /______/

58 = هل هناك نشاطات في موسستكم ؟
ا = نعم /______/ ب = لا /______/

59 = في حالة الاجابة بنعم ، هل تشارك فيهما ؟
ا = نعم /______/ ب = لا /______/

60 = ما نوع هذه النشاطات ؟
ا = رياضية /______/
ب = ثقافية /______/
ج = أخرى : ....

61 = هل تساهم هذه النشاطات في الدفع العمال الى العمل أكثر ؟
ا = نعم /______/ ب = لا /______/

62 = هل هذه النشاطات كافية ؟
ا = نعم /______/ ب = لا /______/

63 = في حالة الاجابة بلا ، ما هو الشيء الذي ينقص ؟ ....
....

++++++++

VII = بيانات عامة :

64 = حسب رأيك ، هل يمكن أن نعتبر أن هذه الخدمات ضرورية للموسسة و ترفع من معنويات العمال ؟
ا = نعم /______/ ب = لا /______/

65 = هل تساهم في القضاء على بعض المشاكل ؟
ا = نعم /______/ ب = لا /______/

66 = ما هو أهم شيء يدفعك للعمل اذا وفرته لك الموسسة ؟ ....
....
....

67 = اذا وفرت لك الموسسة الشيء الذي تريده ، هل تقوم ببذل مجهودات أكثر ؟
ا = نعم /______/ ب = لا /______/

68 = اذا كانت لديكم بعض الاقتراحات أو بعض الملاحظات لتحسين هذه الخدمات العمالية اذكرها ؟ ....
....
....

تشخيص حول الحوافز و الحاجات و الرضاء الوظيفي

69 = هل أنت راض عن ؟ I = محتوى الوظيفة :

1 = انجاز العمل :

أ = نعم /____/ ب = لا /____/ جـ = لا أدري /____/

2 = الاعتراف و التقدير :

أ = نعم /____/ ب = لا /____/ جـ = لا أدري /____/

3 = العمل نفسه :

أ = نعم /____/ ب = لا /____/ جـ = لا أدري /____/

4 = مسؤوليات الوظيفة :

أ = نعم /____/ ب = لا /____/ جـ = لا أدري /____/

5 = الترقي و التقدم الوظيفي :

أ = نعم /____/ ب = لا /____/ جـ = لا أدري /____/

70 = هل أنت راض عن ؟ II = بيئة العمل :

1 = أنظمة و اجراءات المؤسسة :

أ = نعم /____/ ب = لا /____/ جـ = لا أدري /____/

2 = الاشراف و طرقه المتبعة :

أ = نعم /____/ ب = لا /____/ جـ = لا أدري /____/

3 = ظروف العمل و البيئة المادية :

أ = نعم /____/ ب = لا /____/ جـ = لا أدري /____/

4 = الراتب :

أ = نعم /____/ ب = لا /____/ جـ = لا أدري /____/

5 = ضمانات العمل :

أ = نعم /____/ ب = لا /____/ جـ = لا أدري /____/

6 = علاقات العمل :

أ = نعم /____/ ب = لا /____/ جـ = لا أدري /____/

71 = هل أنت راض عن ؟ III = مسؤوليات الوظيفة :

1 = على اتاحة الفرصة لك لتكون مسؤولا عن تخطيط عملك ؟

أ = نعم /____/ ب = لا /____/ جـ = لا أدري /____/

2 = اتاحة الفرصة لك للمشاركة في اتخاذ القرار ؟

أ = نعم /____/ ب = لا /____/ جـ = لا أدري /____/

3 = حرية الرأي المتاح بالوظيفة ؟

أ = نعم /____/ ب = لا /____/ جـ = لا أدري /____/

72 = هل أنت راض عن ؟ IV = الرضاء مع التقدير و الاحترام :

1 = ارجاع الجهد المبذول في العمل و نتائجه اليك .

أ = نعم /____/ ب = لا /____/ جـ = لا أدري /____/

2 = اعتراف الزملاء بالجهد الذي تبذله وجودة الأداء .

أ = نعم   ب = لا   ج = لا أدري

3 = المكافأة التي تتلقاها مقابل الجهد والأداء الجيد .

أ = نعم   ب = لا   ج = لا أدري

4 = التقدير الذي تحصل عليه من رؤسائك .

أ = نعم   ب = لا   ج = لا أدري

73 = هل أنت راضٍ عن ؟   أ = الرؤساء والاشراف :

1 = الأسلوب الذي ينتهجه الرئيس في حل مشكلات العمل .

أ = نعم   ب = لا   ج = لا أدري

2 = الصلاحيات المعطاة لك بالعمل .

أ = نعم   ب = لا   ج = لا أدري

3 = أسلوب معاونة الرئيس لك في مواقف العمل الصعبة .

أ = نعم   ب = لا   ج = لا أدري

4 = أسلوب تكوين الرئيس لمرؤسيه في مواقف العمل .

أ = نعم   ب = لا   ج = لا أدري

74 = هل أنت راضٍ عن ؟   أ = الرضاء والراتب :

1 = كفاية الراتب الذي تحصل عليه ؟

أ = نعم   ب = لا   ج = لا أدري

2 = تناسب الراتب الذي تتلقاه مع أهمية العمل الذي تؤديه ؟

أ = نعم   ب = لا   ج = لا أدري

3 = ساعات العمل في وظيفتك مقارنة بساعات العمل في مؤسسات أخرى .

أ = نعم   ب = لا   ج = لا أدري

75 = لديك جملة من الحوافز ، رقمها حسب أهميتها بالنسبة لك ؟

= الراتب والمكافأة   = اعتراف الرؤساء بالجهد والانجازات

= الضمانات بالوظيفة   = المناخ الوظيفي ومرونة ساعات العمل

= العلاقة مع الرؤساء   = تأمين السكن

= العلاقة مع الزملاء   = توفير وسائل الترفيه والتسلية

= الترقي في الوظيفة   = ملاءمة الوظيفة لمجال التخصص

= الاشراف الجيد   = المشاركة في اتخاذ القرار

= اعتراف الزملاء بجهدك في العمل   = قرب العمل من البيت

= ظروف العمل والبيئة المادية   = العدالة والمساواة في الترقيات

أنظمة المؤسسة والاجراءات المطبقة   = عدم الوساطة والمحسوبية

76 = اذا أعطيت لك فرصة لاختيار عمل آخر فما هي العوامل (الحوافز) التي ترغب في تواجدها بوظيفتك الجديدة ؟ رتبها حسب الأهمية بالنسبة لك ؟

1/ ....   3/ ....

2/ ....   4/ ....

5/ ....   6/ ....

الملحق رقـــم (2) : استمارة الأسئلة الموزعـة على الاطارات.

ان الهدف من هذا البحث الميداني خدمة العلـم والمؤسسة الجزائريـة بالدرجة الاولـى ،والذي نرجو منكـم المساهمـة فيـه :
ومساهمتكم في هذا البحث يتمحور حـــول الاجابـة على الاستمـارة التي توزع عليكـم بشكل واضح .
وبفضـل الآراء والاقتـراحـات التي ستتفضـلون بها ستساهمون في خدمـة المؤسسة الجزائرية والعامل الجزائري معـا .
ونحيطكـم علمـا بأن الاستمـارة لا تحتـوي على أي اسـم ، أو تمس بشخصيـة أي عامل .
ونشكركـم مسبقـا على مساعدتكـم لنـا في اعداد هذا البحث .

إسئلــة عــــامـــة

1= السـن : ....
2= الحـالـة العـائليـة :
ا = متـزوج ☐ ب = أعـزب ☐
3= المشتـوى التعليمـي :
ا = ابتـدائي ☐ ب = متـوسط ☐
جـ = ثـانوي ☐ د = جـامـعي ☐
هـ = لا شـيء ☐
4= عدد سنـوات العمـل : ....
5= عدد سنـوات العمل في العمل الحالي : ....
6= الدخـل الشهـري : ....
7= المسـؤوليـة في العمـل :
ا = اطـار عـال ☐
ب = اطـار متـوسط ☐
جـ= عـامـل بسيـط ☐

بيانات خاصة بالسلطة و القيادة

1= ما هي مسؤوليتك في العمل ؟ ....
....
2= ما هو اطار التسيير الذي تحبذونـه في مؤسستكم ؟
ا = حكومي (مركزي) ☐ ب = استقلالية ☐
3= لمـاذا ؟ ....
....
....
4= ما هي الوسيلة التي تستعملونها للاتصال بالعمال ؟
ا = الاجتمـاعات (مباشر) ☐ ب = السلم الاداري ☐
5= هل تخبرون عمالكم بكل مـا يجري في المؤسسة ؟
ا = نعـم ☐ ب = لا ☐ جـ = نادرا ☐
6= هل تأخذون بعين الاعتبار اقتراحات العمال ؟
ا = نعـم ☐ ب = لا ☐ جـ = نادرا ☐
7= مع الغاء العمل بالقانون العام للعامل ، و دخول المؤسسات نظام الاستقلالية ،هل ترون بأنه من الضروري الرفع من أجور العمال لتحسين الانتاجية ؟
ا = نعـم ☐ ب = لا ☐
8= في حالة الاجابة بلا ،لمـاذا ؟ ....
....
9= هل تقومون بتوجيـه عمـالكـم ؟
ا = نعـم ☐ ب = لا ☐ جـ = نادرا ☐

10= هل تساعدون عمالكم على حل مشاكلهم(النقل السكن غلاء المعيشة ...) .
أ= نعم ☐ ب = لا ☐ جـ = نادرا ☐

11= هل تجازون عمالكم في حالة تحقيق مردودية أحسن ؟
أ= نعم ☐ ب = لا ☐ جـ = نادرا ☐

12= هل تتخذون القرارات بطريقة فردية أم جماعية ؟
أ= فردية ☐ ب = جماعية ☐

13= ما هو الأسلوب (القرار) الذي تحبذونه ؟
ا = فردي ☐ ب = جماعي ☐

14= هل تحاولون خلق جو مناسب لعمالكم من أجل عمل أحسن ؟
أ= نعم ☐ ب = لا ☐ جـ = نادرا ☐

15= هل تمطون صلاحيات لمرؤسيكم ؟
أ= نعم ☐ ب = لا ☐ جـ = نادرا ☐

16= هل تجعلون ثقتكم فيهم ؟
أ= نعم ☐ ب = لا ☐ جـ = نادرا ☐

17 = اذا كان الجواب بلا لماذا ؟ ....
....
....

18 = اذا كانت لديكم اقتراحات يرجى منكم الادلاء بهما ،
و شكرا .
....
....
....

الملحق رقم (3): تشخيص الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت، و كذلك هيكلها التنظيمي .

1 = اسم المؤسسة :

الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت .
وحدة المتاجية بوديسة عبد القادر

2 = القطاع :

ا ـ خدمات	
ب ـ اقتصادي	X
د ـ اداري	

3 = عدد العمال :

ا ـ اطار عال	13
ب ـ اطار متوسط	101
جـ ـ عامل بسيط	233

4 = مكان المؤسسة :

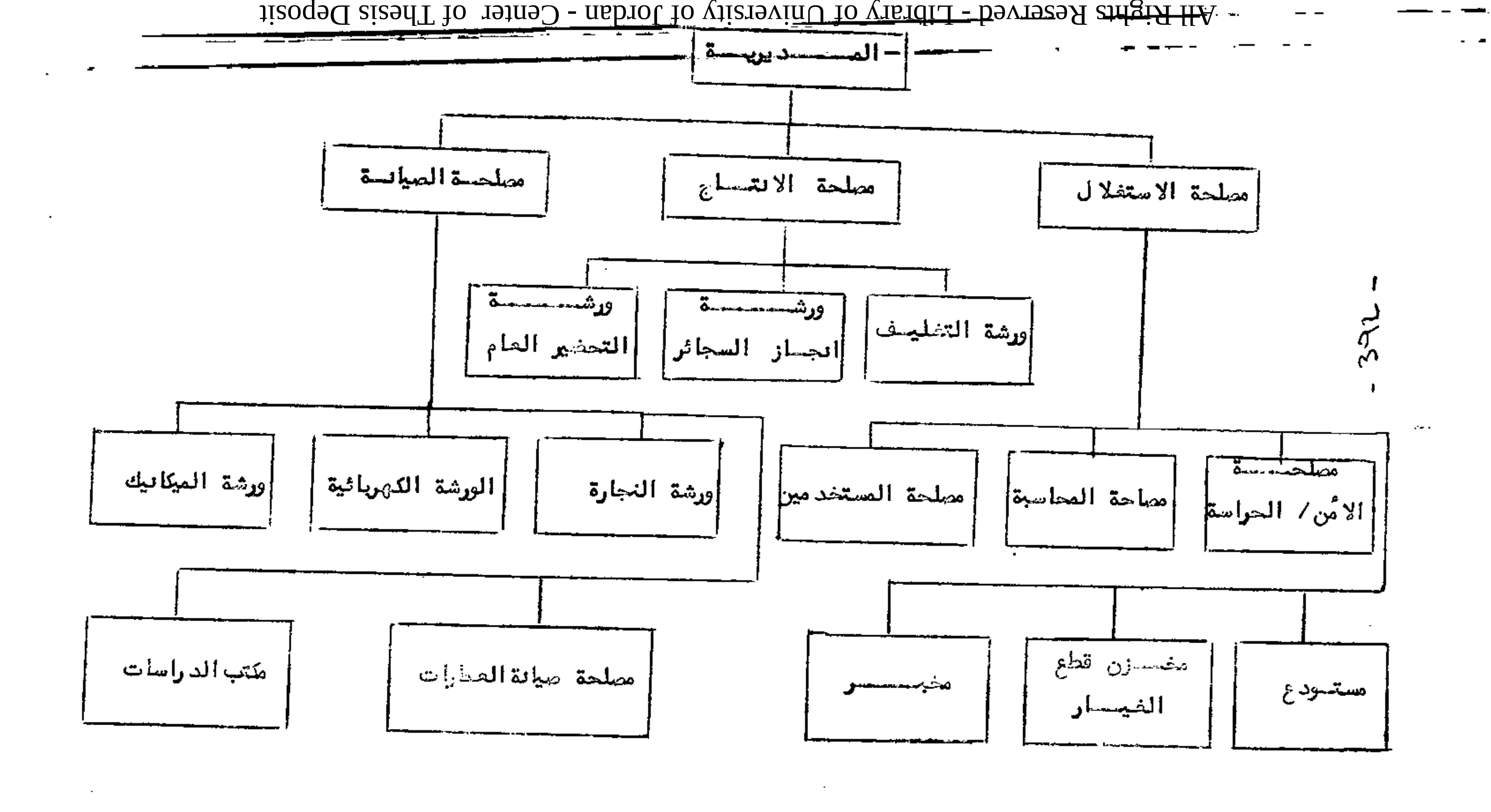
شارع الاخوة عشوشار ، باب الواد ، الجزائر

5 = تاريخ التكوين و الانشاء :

1913 : منفاكتورة ، 1963 تأميم

6 = القطاع :

أ ـ عام	X
ب ـ خاص	


المديرية
مصلحة الاستغلال
مصلحة الانتاج
مصلحة الصيانة
ورشة التغليف
ورشة انجاز السجائر
ورشة التحضير العام
مصلحة الأمن / الحراسة
مصلحة المحاسبة
مصلحة المستخدمين
ورشة النجارة
الورشة الكهربائية
ورشة الميكانيك
مستودع
مخزن قطع الغيار
مخبر
مصلحة صيانة المطارات
مكتب الدراسات

الملحق رقم (4): تشخيص الشركة الوطنية للاسمنت و مشتقاته للوسط . وحدة الحديد الصخري .

1 = اسم المؤسسة :

مؤسسة الاسمنت و مشتقاته للوسط ،
وحدة الحديد الصخري .

2 = القطاع :

ا ـ خدمات [ ]
ب ـ اقتصادي [x]
جـ ـ اداري [ ]

3 = عدد العمال : 395

ا ـ اطار عال 37
ب ـ اطار متوسط 106
جـ ـ عامل بسيط 251

4 = مكان المؤسسة :

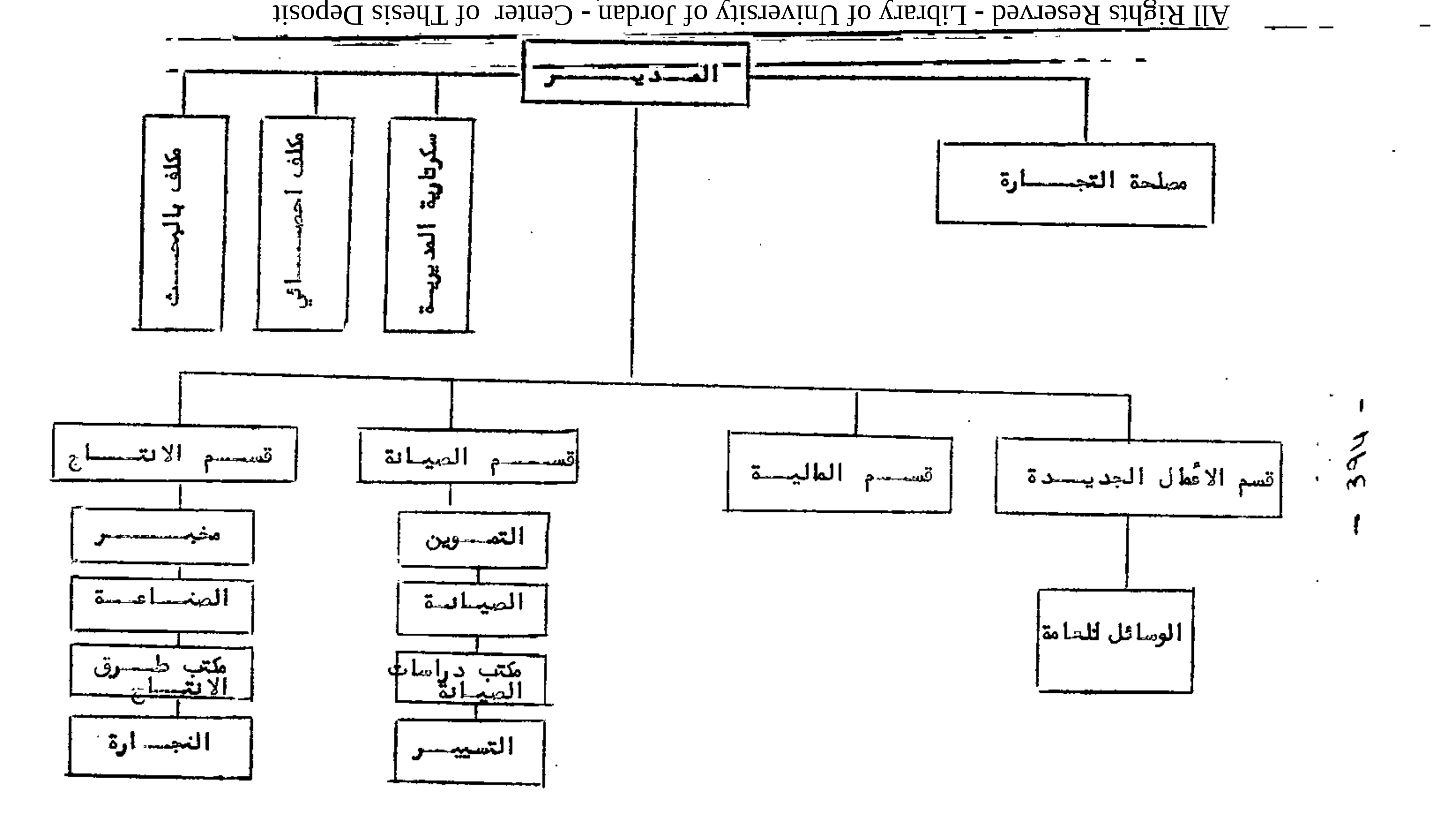
مفتاح ولاية البليدة .

5 = تاريخ التكوين والانشاء :

1976

6 = القطاع :

ا ـ عام [x]
ب ـ خاص [ ]


المديـــر
مصلحة التجـــارة
سكرتارية المديريـة
مكلف احصـــائي
مكلف بالبحـث
قسم الأعمال الجديـدة
الوسائل للطاقة
قســم الماليــة
قســم الصيانة
التمـوين
الصيانـة
مكتب دراسات الصيانة
التسييـــر
قســم الانتــاج
مخبــــر
الصنـاعـة
مكتب طـرق الانتـاج
النجــارة

الملحق رقم (5): تشخيص المؤسسة الوطنية لصناعة الأحذية و و المصنوعات الجلدية، وكذلك هيكلها التنظيمي .

1 = اسم المؤسسة :

المؤسسة الوطنية لصناعة الأحذية و المصنوعات الجلدية .

2 = القطاع :

أ ـ خدمات [ ]
ب ـ اقتصادي [x]
جـ ـ اداري [ ]

3 = عدد العمال :: .....1406.........

أ = اطار عال ..45....
ب = اطار متوسط ....739....
جـ = عامل بسيط.....622...

4 = مكان المؤسسة :

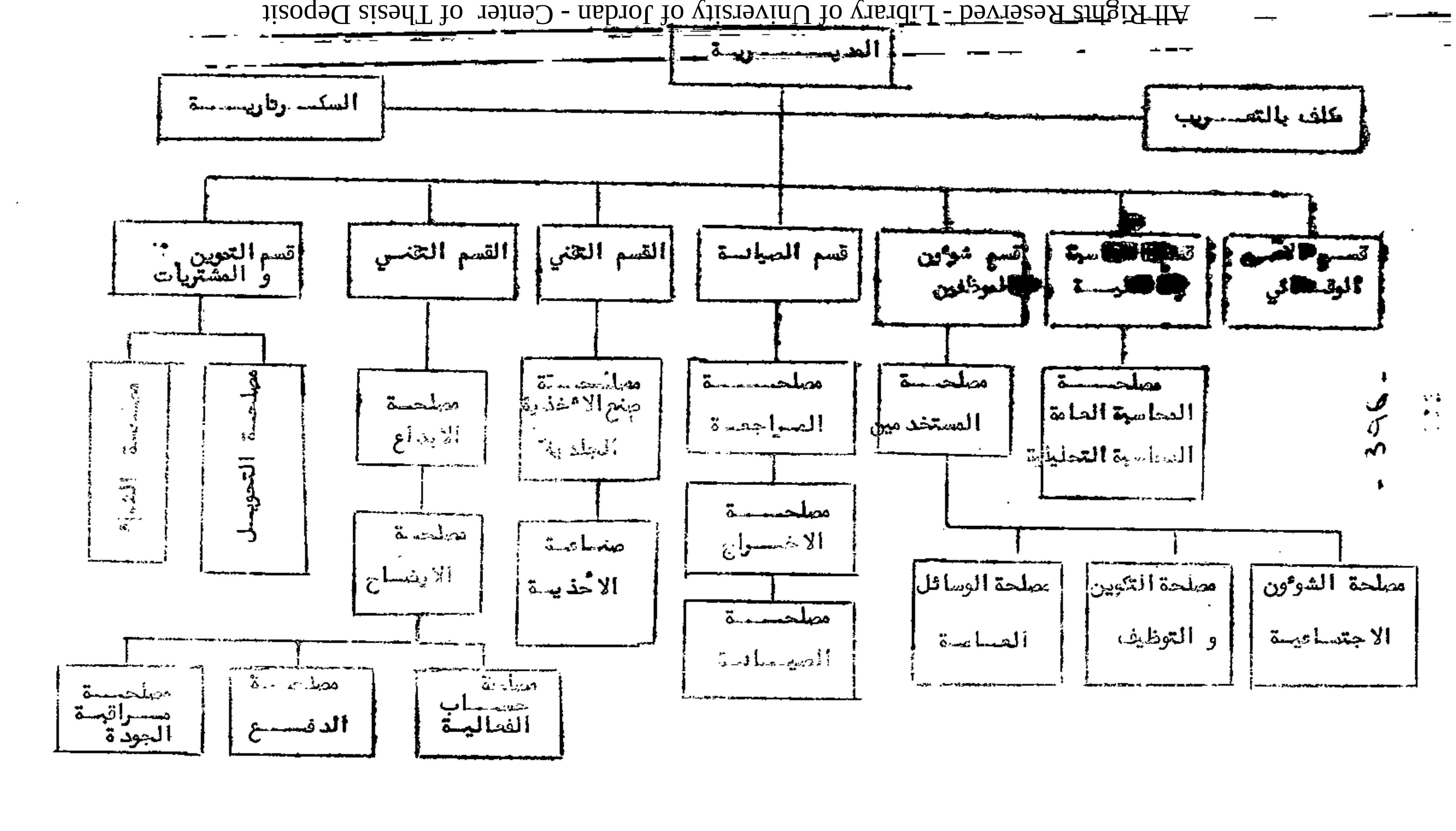
الشراقة ، ولاية تيبازة .

5 = تاريخ التكوين و الانشاء :

باطا : 1962
سونيبك : 1973
ايماك : 1982

6 = القطاع :

أ ـ عام [x]
ب ـ خاص [ ]



المديرية
السكرتارية
مكلف بالتدريب
قسم التموين و المشتريات
القسم التقني
القسم الفني
قسم الصيانة
قسم شؤون الموظفين
مصلحة التحويل
مصلحة صنع الأحذية الجلدية
صناعة الأحذية
مصلحة المراجعة
مصلحة المستخدمين
مصلحة المحاسبة العامة المحاسبة التحليلية
مصلحة الوسائل العامة
مصلحة التكوين و التوظيف
مصلحة الشؤون الاجتماعية
مصلحة مراقبة الجودة
مصلحة الدفع
حساب الفعالية

الملحق رقم (6): تشخيص المؤسسة الوطنية للتوظيف بالورق والورق المقوى، و كذلك هيكلها التنظيمي .

1 = اسم المؤسسة :

المؤسسة الوطنية للتوظيف بالورق و الورق المقوى .

2 = القطاع :

ا ـ خدمات [ ]
ب ـ اقتصادي [x]
جـ ـ اداري [ ]

3 = عدد العمال : .... 622 ....

ا ـ اطار سامي : ..31.....
ب ـ اطار متوسط : ...274.....
جـ ـ عامل بسيط : ....317....

4 = مكان المؤسسة :

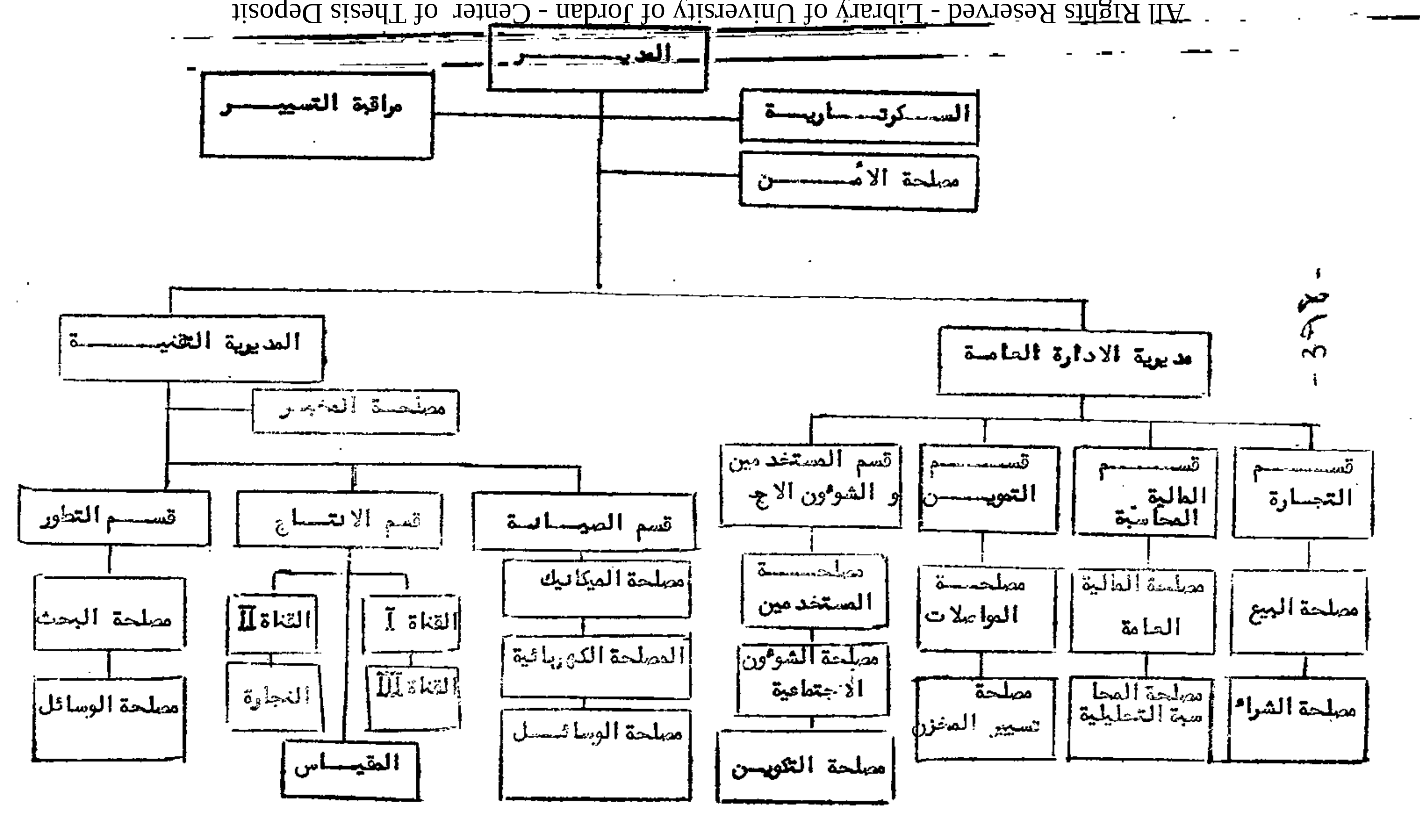
بوروبة ، الحراش

5 = تاريخ التكوين و الانشاء :

1963.01.33

6 = القطاع :

ا ـ عام [x]
ب ـ خاص [ ]



المدير
مراقبة التسيير
السكرتارية
مصلحة الأمن
مديرية الادارة العامة
المديرية التقنية
مصلحة المخبر
قسم التجارة
قسم المالية المحاسبة
قسم التموين
قسم المستخدمين و الشؤون الاج
قسم الصيانة
قسم الانتاج
قسم التطور
مصلحة البيع
مصلحة الشراء
مصلحة المالية العامة
مصلحة المحاسبة التحليلية
مصلحة المواصلات
مصلحة تسيير المخزن
مصلحة المستخدمين
مصلحة الشؤون الاجتماعية
مصلحة التكوين
مصلحة الميكانيك
المصلحة الكهربائية
مصلحة الوسائل
القناة I
القناة III
القناة II
النجارة
القياس
مصلحة البحث
مصلحة الوسائل

الملحق رقم (7) : تشخيص المؤسسة الوطنية للرزم المعدني
مركب التغليفات المعدنية ، و كذلك
هيكلها التنظيمي .

1 = اسم المؤسسة :

المؤسسة الوطنية للرزم المعدني ، مركب التغليفات المعدنية .

2 = القطاع :

ا ــ خدمات
ب ــ اقتصادي [x]
جـ ــ اداري

3 = عدد العمال : ....1354 .

ا ــ اطار عال : ....77.....
ب ــ اطار متوسط : ...355....
جـ ــ عامل بسيط : ...922....

4 = مكان المؤسسة :

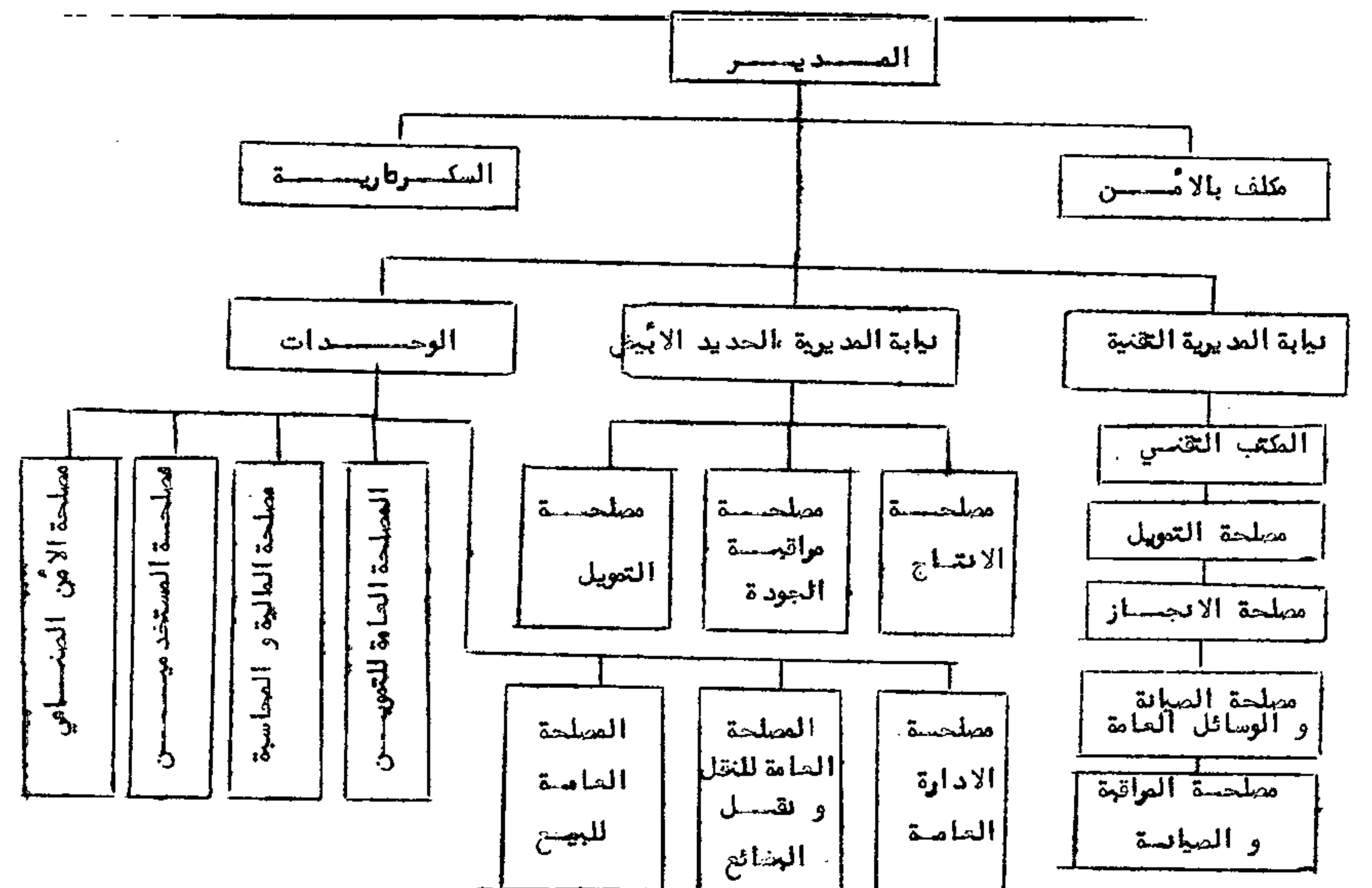
جسر قسنطينة ، الجزائر .

5 = تاريخ التكوين والانشاء :

تأميم عام : 21 ماي 1963

6 = القطاع :

ا ــ عام [x]
ب ــ خاص



المدير
مكلف بالأمن
السكرتارية
نيابة المديرية التقنية
نيابة المديرية الحديد الأبيض
الوحدات
المكتب التقني
مصلحة التمويل
مصلحة الانجاز
مصلحة الصيانة و الوسائل العامة
مصلحة المراقبة و الصيانة
مصلحة الانتاج
مصلحة مراقبة الجودة
مصلحة التمويل
مصلحة الادارة العامة
المصلحة العامة للنقل و نقل البضائع
المصلحة العامة للبيع
المصلحة العامة للتموين
مصلحة المالية و المحاسبة
مصلحة المستخدمين
مصلحة الأمن الصناعي

الملحق رقم (8) : يبين معدل الغيابات للثلاثي الأول من عام 1991 ، على مستوى جميع المؤسسات التي أجري بها البحث .

الموسسات / الاشهر | الشركة الوطنيـة | موسسة الاسمنت | الموسسة

المؤسسات / الأشهر	الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت	مؤسسة الاسمنت و مشتقاته للوسط	المؤسسة الوطنية لصناعة الأحذية و المصنوعات الجلدية	المؤسسة الوطنية للتوظيف بالورق و الورق المقوى	المؤسسة الوطنية للرزم المعدني
جانفي	6ر92 %	0ر81 %	6ر12 %	6ر47 %	9 %
فيفري	9ر37 %	1ر20 %	6ر23 %	8ر10 %	9ر53 %
مارس	14 %	1ر02 %	11ر30 %	7ر25 %	8ر96 %
المجموع	10ر26 %	1ر01 %	8ر06 %	7ر27 %	9ر16 %

الملحق رقم (9) : يبين التنبوءات Prévisions و الانتاج الفعلي Réalisation للثلاثي الأول لسنة 1991 على مستوى جميع المؤسسات .

× الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت . الوحدة : الملبة

الانتاج / الأشهر	عدد التنبؤات	العدد المنجز	نسبة الانجاز
جانفي	15.935.000	10.492.000	% 65,84
فيفري	15.174.000	10.296.000	% 67
مارس	15.935.000	09.490.000	% 59
المجموع	47.044.000	31.278.000	% 63,94

× مؤسسة الاسمنت و مشتقاته للوسط. الوحدة : الطن

الانتاج / الأشهر	عدد التنبؤات	العدد المنجز	نسبة الانجاز
جانفي	3967	4057	% 102
فيفري	3792	3866	% 102
مارس	3627	3681	% 101
المجموع	11386	11604	% 101,66

× المؤسسة الوطنية لصناعة الأحذية و المصنوعات الجلدية
الوحدة : زوج أحذية

الانتاج / الأشهر	عدد التنبوءات	العدد المنجز	نسبة الانجاز
جانفي	645.000	471.469	% 73
فيفري	614.000	475.030	% 77
مارس	676.000	476.965	% 74
المجموع	1. 935.000	1. 423.464	% 74,66

× المؤسسة الوطنية للتوظيف بالورق و الورق المقوى.   الوحدة : الطن

الانتاج / الأشهر	عدد التنبوءات	العدد المنجز	نسبة الانجاز
جانفي	3610	2856 3612	% 79
فيفري	3263	2623	% 80
مارس	3610	2888	% 80
المجموع	10506	8379	% 79,75

× المؤسسة الوطنية للرزم المعدني   الوحدة : الطن

الانتاج / الأشهر	عدد التنبوءات	العدد المنجز	نسبة الانجاز
جانفي	2604	1825	% 70
فيفري	2619	2174	% 83
مارس	3164	1488	% 47
المجموع	[illegible]506	5487	% 56,66